

Grafico a Barre
Valori Individuali e Organizzativi
Basato sulla media di tutte le valutazioni effettuate su: *CTM

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

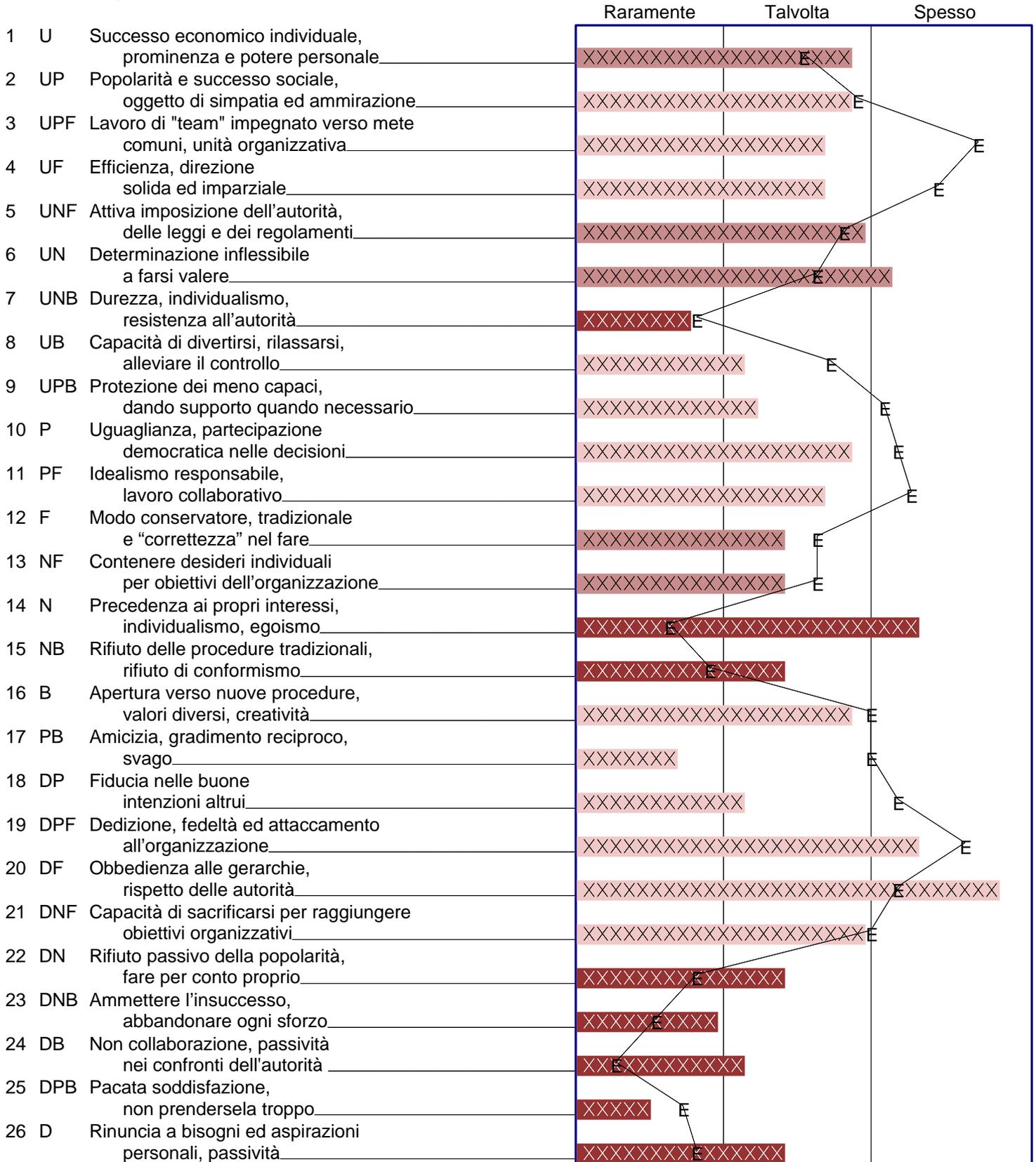
Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* e un *Rapporto Bales*. Il *Rapporto Bales* è un'analisi estesa che compara i risultati di questo grafico a barre con le norme derivate dalla ricerca.

Rapporto preparato per: Sample Team

Tipo: F
 Risposte: 10

Posizione Finale: 0.5U 1.2N 6.0F

La barra delle X = Valutazione media per ogni voce
 E = Posizione di massima efficacia per il lavoro in Team



Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

Sommaro del Grafico a Barre su: *CTM

Questo sommaro confronta i risultati del Grafico a Barre con il Profilo Normativo ricavato dalle ricerche relative all'efficacia individuale e di gruppo. Si fonda sulla letteratura scientifica e la ricerca del Prof. Robert F. Bales condotta nel corso di quarant'anni di esperienza sui gruppi in una vasta gamma di organizzazioni del settore pubblico e privato.

Gli Item del Grafico a Barre

La lunghezza delle barre sul Grafico a Barre precedente indica la frequenza media con cui il Vostro gruppo ha valutato ciascuno dei 26 item. Questi valori ed i comportamenti a loro associati sono importanti nel determinare l'efficacia del Vostro gruppo.

Confronto tra il profilo del Grafico a Barre e l'*optimum* di massima efficacia

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

Item	=	+	-
Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team			
2 UP	X		
3 UPF			X
4 UF			X
8 UB			X
9 UPB			X
10 P	X		
11 PF			X
16 B	X		
17 PB			X
18 DP			X
19 DPF	X		
20 DF		X	
21 DNF	X		
Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi			
1 U	X		
5 UNF	X		
6 UN		X	
12 F	X		
13 NF	X		
Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team			
7 UNB	X		
14 N			X
15 NB			X
22 DN			X
23 DNB	X		
24 DB			X
25 DPB	X		
26 D			X

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

Il Rapporto Bales del Grafico a Barre su: *CTM

Leggendo il Rapporto Bales, tenete presente che il suo scopo è di aiutarvi a comprendere come gli altri possono percepire il comportamento del Vostro gruppo e di prendere in considerazione modalità per migliorarne l'efficacia. Un teamwork efficace non potrà sostituire le competenze specifiche richieste dal proprio lavoro. Un teamwork inadeguato, tuttavia, può pregiudicare un efficace conseguimento finale del task. Inoltre, esso può anche impedire alle persone di trarre soddisfazione dalla propria appartenenza al gruppo.

Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team

La lunghezza delle barre sul Grafico a Barre indica con quale frequenza il Vostro gruppo o organizzazione sente che ciascun valore emerge nel comportamento dei suoi membri. I tipi di valori elencati qui di seguito sono contraddistinti, nel Grafico a Barre del Vostro gruppo, da frequenze che tendono a *spesso* e coincidono col Profilo Normativo ricavato dai nostri dati di ricerca sul Teamwork Efficace.

Il Vostro gruppo o organizzazione *si avvicina* al Profilo Normativo in:

2 UP Popolarità e successo sociale, oggetto di simpatia ed ammirazione (*in norma*)

Il Vostro gruppo o organizzazione tende a dare mediamente un'importanza ottimale a questi valori. La simpatia reciproca e l'ammirazione sono le principali ed intrinseche ricompense che i membri del gruppo possono manifestarsi fra di loro. Quando lo scambio è reciproco ed uguale tra tutti potrebbe rafforzare molto la solidarietà del gruppo. Quando le ricompense sono date per una task performance efficace, questa combinazione di valori è ideale per un teamwork efficace.

10 P Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni (*in norma*)

Il valore presente nell'attuale cultura del Vostro gruppo o organizzazione sull'eguaglianza è probabilmente una delle sue maggiori risorse. Quasi tutti sanno che l'uguaglianza completa non è quasi mai realizzabile. Ma se non esiste la voglia di raggiungerla, soprattutto dopo i momenti di stress e una inevitabile divisione del lavoro ed altre pressioni, non c'è nessuna possibilità di recupero dagli effetti disintegranti derivanti dalle pressioni del task e dalle aspirazioni individualistiche. I desideri condivisi di maggior uguaglianza sono il polo di attrazione per la solidarietà del team.

16 B Apertura verso nuove procedure, valori diversi, creatività (*in norma*)

Un teamwork di successo richiede la capacità di integrare valori potenzialmente in conflitto tra di loro in una prospettiva più ampia in modo da includere tutti i valori più importanti. Questo richiede la moderazione delle relative enfasi, secondo le necessità del momento, del gruppo o di tutta l'organizzazione e anche della situazione esterna. Richiede anche qualche volta di comportarsi con modalità diverse secondo i momenti che, a volte, in apparenza, possono sembrare poco consistenti o in contrasto tra di loro.

Il Vostro gruppo o organizzazione sembra avere questa flessibilità vitale. Il livello auspicato dal Profilo Normativo basato sui dati di ricerca della Massima Efficacia non può essere raggiunto o avvicinato in tempi brevi, ma è il risultato di un'adeguata flessibilità su un lasso più lungo di tempo. Al fine di raggiungere un teamwork ottimale, la maggior parte dei teams task-oriented, gruppi o organizzazioni, dovrebbero probabilmente dare analoga importanza sia all'apertura verso nuove procedure (16 B) che ai valori tradizionali e conservatori (12 F), al modo "corretto" di fare le cose. Bisognerebbe tenere presente che esiste sempre il pericolo di trovarsi sbilanciati e intrappolati su uno di questi due insiemi di valori.

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

19 DPF **Dedizione, fedeltà ed attaccamento all'organizzazione** (*in norma*)

Questo insieme di valori dipende dalle capacità dei membri del gruppo o dell'organizzazione nel suo insieme, nel riuscire ad "uscire da sé stessi" ed a contribuire ad un gruppo che è più grande e ha contorni più indeterminati del sé individuale. Le ricompense a questi sforzi tendono ad arrivare necessariamente in ritardo e non sempre arrivano. Non tutte le persone sono capaci di una forte lealtà e non tutte le organizzazioni sono capaci di stimolarla. Quando esiste una dedizione all'organizzazione che vale la pena, potrebbe rappresentare una combinazione magica. Soddisferebbe i desideri più profondi e porterebbe ad accettare anche sforzi notevoli.

21 DNF **Capacità di sacrificarsi per raggiungere obiettivi organizzativi** (*in norma*)

La disponibilità a sacrificare i propri interessi in momenti di stress eccezionali per l'organizzazione o per il team è la prova del fuoco della dedizione. È di grande valore per un teamwork efficace, anche se le richieste sono eccessive e non sempre costanti nel tempo e in tutte le situazioni. Bisognerebbe però ricorrere il meno possibile alla capacità di sacrificarsi e questa non dovrebbe sostituire né una buona guida né un buon management. Si tratta di un valore che rischia di promuovere una pericolosa dipendenza da scarse risorse.

La cultura attuale del Vostro gruppo o organizzazione sembra avere un livello ottimale nella capacità di sacrificarsi. Potrebbe anche significare che la buona volontà dei membri del gruppo non è stata sfruttata troppo, né si è ancora logorata.

Il Vostro gruppo o organizzazione tende a *dare eccessiva importanza a:*

20 DF **Obbedienza alle gerarchie, rispetto delle autorità** (*sovrastimato*)

In alcuni gruppi task-oriented questo valore è necessario per garantire il coordinamento, specialmente se la comunicazione è difficile e la situazione appare minacciosa. Se troppo enfatizzati nell'organizzazione, questi valori potrebbero favorire una "cieca obbedienza", che potrebbe portare ad una valutazione irrealistica delle richieste task e ad una ripetitiva o ossessiva task-performance. Atteggiamenti poco critici nei confronti dell'autorità tendono a creare antagonismo tra alcuni membri del gruppo e a determinarne una polarizzazione.

In tale caso, se la situazione lo permette, un buon antidoto potrebbe essere una maggior enfasi sui valori "Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni" (indicato come 10 P sul Grafico a Barre).

Il Vostro gruppo o organizzazione tende a *non dare sufficiente importanza a:*

3 UPF **Lavoro di "team" impegnato verso mete comuni, unità organizzativa** (*sottostimato*)

Questo valore è rinforzato da una task-leadership volutamente democratica in tutta l'organizzazione. Questo tipo di leadership può essere presente in qualche maniera in tutti i membri dell'organizzazione. La leadership in questo caso non è una prerogativa solo di quei membri che rivestono una posizione formale di autorità. L'accettazione del task, l'ottimismo per un risultato di successo, il piacere di stare con gli altri membri del gruppo, così come la percezione dell'esistenza di un'autorità superiore, buona e giusta, sono atteggiamenti che tendono a rinforzare questi valori.

Se questi atteggiamenti sono carenti, è necessario intervenire in modo da svilupparli. Potrebbe essere necessario ridisegnare il task o ridefinirlo, in modo da raggiungere dei risultati di successo; potrebbe esserci la necessità di maggiore formazione; i membri di vari gruppi di lavoro potrebbero richiedere più tempo per imparare ad apprezzarsi ed a valorizzarsi reciprocamente. Potrebbe invece essere necessario imparare ad apprezzare e valorizzare la leadership dell'autorità superiore esterna al gruppo. Questo

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento attuale, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

probabilmente può avvenire soltanto se le persone in posizione di autorità si comportano in maniera differente.

4 UF Efficienza, direzione solida ed imparziale (sottostimato)

Un'organizzazione o un team che è carente in questo valore, apparirà disorganizzato. Alcuni o molti membri del gruppo sentiranno probabilmente che il loro tempo e le loro capacità sono sprecate. Il tempo è una risorsa preziosa in tutti i gruppi ed organizzazioni; infatti, anche solo riuscire a riunire tutti i membri del gruppo e motivarli a lavorare, porta via un'enorme quantità di tempo e di energia. Un buon management può aiutare ad evitare perdite di tempo dovute ad una carente preparazione, a procedure che non hanno scopi precisi e così via. Orientare l'attenzione ad una concreta pianificazione del task è in alcuni casi la mediazione più efficace e può neutralizzare i dissapori e l'aumento di discussioni. Tutti i membri del team possono ed hanno bisogno di partecipare ad un management efficace.

Se questi valori sono male assimilati dall'organizzazione, la causa potrebbe anche essere dovuta a esperienze precedenti poco positive di un management autoritario, che nel passato può aver portato a delle polarizzazioni. Può essere utile un approfondimento per valutare se questa reazione "allergica" può essere ridotta.

Una più ampia partecipazione dei membri del gruppo alle funzioni manageriali può essere in molti casi una cura strategica (l'attivazione di valori emersi sul Grafico a Barre all'item 10 P "Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni"). Tutti i membri dell'organizzazione possono partecipare in modi diversi, ma è necessario che contribuiscano al buon management.

8 UB Capacità di divertirsi, rilassarsi, alleviare il controllo (sottostimato)

L'ansia di una performance adeguata, specialmente nei casi in cui si prefigurano possibili minacce provenienti dalla situazione esterna e dalla disapprovazione dell'autorità, può rendere molto difficile ridurre il controllo. La performance può diventare ossessiva ed il bisogno di perfezionismo tende ad aumentare il margine di errore. Appare chiaro il bisogno di allentare e rilasciare periodicamente la tensione.

Se un gruppo o un'organizzazione nel suo insieme è carente per quel che concerne questo valore, è necessario individuare la causa dell'ansia, prendere ogni iniziativa necessaria per ridurre il livello e legittimare, attraverso la discussione e possibili accordi, tempi, luoghi e specifiche attività per diminuire il controllo, allentare la tensione e divertirsi un po'. Queste sono naturalmente anche le occasioni in cui le relazioni amichevoli tra i membri del gruppo possono ricomporsi e rafforzarsi.

Certamente esiste una contraddizione, quando si cerca di determinare le variabili necessarie per una diminuzione del controllo. Il Vostro gruppo può considerarsi fortunato se ha, al suo interno, un membro ricco di humour.

9 UPB Protezione dei meno capaci, dando supporto quando necessario (sottostimato)

È importante che il management e ciascun membro del gruppo riconosca l'importanza delle funzioni di cura, attenzione, insegnamento e formazione, come aspetti necessari di una leadership efficace in qualsiasi tipo di organizzazione o gruppo. Se queste funzioni non sono svolte da una task-leadership specializzata, ma da leaders socio-emozionali, questi dovrebbero essere comunque supportati dalla task-leadership.

È auspicabile che i due tipi di leadership siano compresenti nelle stesse persone. Tuttavia la divisione di compiti tra i due tipi di leadership può funzionare e di solito è in qualche misura inevitabile. Se queste funzioni vengono svolte da diverse persone, una forte alleanza tra questi due tipi di leaders è forse il rapporto più significativo nel gruppo o nell'organizzazione per quel che concerne lo sviluppo di un efficace teamwork.

Molti gruppi possono avere alcuni membri che appaiono particolarmente sensibili alle necessità degli altri e

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

che fanno sforzi particolari per mantenere il gruppo in un buon clima. Dal momento che questo atteggiamento non è sempre in linea con un'enfatizzazione del task o può implicare delle eccezioni nell'accettare il task, le persone in questione possono essere considerate fastidiose o venire ignorate da coloro che sono più task-oriented. Questa situazione non è necessariamente così distruttiva come altri tipi di polarizzazione, anche se con il tempo fa sentire il suo peso.

11 PF Idealismo responsabile, lavoro collaborativo (sottostimato)

L'idealismo (la convinzione ottimistica che gli alti ideali possano essere realizzati) è un traguardo molto difficile per persone che abbiano avuto precedenti esperienze negative in questo ambito. La collaborazione non attrae chi si sente "co-optato" in un'iniziativa che va soprattutto a beneficio di altri. In altre parole, senza una distribuzione veramente "imparziale" delle ricompense, questo gruppo di valori è irrealistico e non riesce a dare un aiuto sostanziale.

In ogni caso le aspettative di imparzialità possono venir meno per più di una ragione. Possono venir meno per impedimenti derivanti da un gruppo o un'organizzazione esterna, oppure perché qualcuno, o un gruppo all'interno dell'organizzazione, non è disponibile a condividere un rapporto imparziale con gli altri.

Se questo insieme di valori è poco sentito nel gruppo o nell'organizzazione, può essere utile esaminare attentamente se l'idealismo responsabile ed il lavoro collaborativo sono adeguatamente ricompensati nel gruppo. Oltre a ciò, tuttavia, è importante chiedersi se nel gruppo entrino risorse e ricompense sufficienti per poi, di fatto, ridistribuirle. Un miglior teamwork può produrre ricompense o è necessario un cambiamento più radicale?

17 PB Amicizia, gradimento reciproco, svago (sottostimato)

Le relazioni amichevoli tendono a svilupparsi spontaneamente quando vi siano condizioni quali spazio di interazione e tempo per poter stare insieme le relazioni amichevoli crescono meglio in presenza di uguaglianza di status e di partecipazione a obiettivi comuni. Una volta consolidate, rappresentano una risorsa spontanea per arrivare ad un reciproco gradimento e svago e tendono ad auto-alimentarsi fintanto che permangono le condizioni iniziali che ne hanno determinato la crescita.

Una scarsa valorizzazione dei rapporti amichevoli può dipendere dall'assenza di condizioni necessarie per il loro sviluppo. Per esempio può accadere che i membri del gruppo non si incontrino con sufficiente frequenza, che lavorino sentendosi in soggezione a seguito di differenze di status troppo accentuate o che in realtà non condividano finalità comuni.

Ma i rapporti amichevoli tendono ad essere messi a dura prova o non riescono a svilupparsi se il gruppo, o l'organizzazione, è seriamente polarizzato oppure se esistono quelle incompatibilità di personalità e di valori che sono associate, per loro natura, a polarizzazioni di gruppo. L'amicizia può essere un potente rinforzo per la solidarietà del team e, conseguentemente, per un'efficace teamwork. Ci potrebbe essere invece una svalutazione del rapporto amichevole, se in un gruppo si manifestasse la tendenza di una piccola minoranza a dedicare troppo tempo alle relazioni amichevoli e sociali invece che all'attività lavorativa. Se questo accade, questa minoranza potrebbe avere motivi più profondi di scontentezza che dovrebbero essere affrontati e gestiti.

18 DP Fiducia nelle buone intenzioni altrui (sottostimato)

Il motivo più ovvio di una scarsa fiducia nelle buone intenzioni degli altri all'interno del gruppo è che la fiducia non è giustificata e questo può in effetti essere pericoloso. In questi casi probabilmente molti membri del gruppo considerano il mondo come una giungla e si comportano dando importanza soprattutto a valori di sopravvivenza individuale. Naturalmente, questo tende a rendere il gruppo come una giungla, se coloro che dovrebbero ottenere la fiducia lo fanno per motivi poco realistici.

Per alcuni tipi di team, la fiducia è assolutamente fondamentale, poiché i membri a volte hanno in carico le vite degli altri. Nella maggior parte dei casi, l'efficacia del team dipende solo parzialmente dalla fiducia e la

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

mancanza di fiducia è un fattore corrosivo che tende a generare infiniti problemi.

Non vi sono facili vie di uscita alla mancanza di fiducia. La vera fiducia può svilupparsi soltanto a seguito di ripetute dimostrazioni di credibilità.

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi

Il nostro Profilo Normativo segnala che alcuni valori possono essere accettati a *volte*, ma non se manifestati troppo spesso o troppo *raramente*. Potrebbero essere utili per far fronte ad emergenze temporanee, ma sono generalmente di tipo “autoritario”, intrinsecamente pericolosi per la loro potenzialità nel favorire una polarizzazione nella maggior parte dei gruppi. Qui di seguito sono elencati quei valori che potrebbero essere a volte necessari, ma allo stesso tempo pericolosi per il teamwork:

Il Vostro gruppo o organizzazione tende a *dare eccessiva importanza a*:

6 UN Determinazione inflessibile a farsi valere (*sovrastimato*)

Questi sono valori di tipo “primitivo” che suggeriscono di esercitare l’aggressività in modo esplicito ed hanno un valore di sopravvivenza per le persone più aggressive (in situazioni di tipo “primitivo”). Questi valori pere, sono pericolosi per un efficace lavoro di team, nei gruppi e nelle organizzazioni.

Inizialmente una dimostrazione di valori di durezza tende a provocare una polarizzazione e un conflitto tra le persone con valori orientati al gruppo (i più “democratici”) rispetto a quelle persone che esprimono valori individualistici e antisociali (i più “intransigenti individualisti”). Questo non è positivo in qualche organizzazione e sfortunatamente può anche trasformarsi in una polarizzazione peggiore che coinvolge tutti o quasi tutti i membri dell’organizzazione.

Le persone che aderiscono a questi valori di durezza a volte si muovono in modo individualistico ed agiscono come “impositori punitivi”. Altre volte si alleano con i leader di una rivoluzione anti-autoritaria. In questi due casi di alleanza, se il conflitto permane, l’effetto è di accrescere la polarizzazione verso la sua forma più distruttiva: il “totalitarismo di estrema destra” in contrapposizione alla “rivoluzione dell’estrema sinistra”.

Devono ancora essere individuati dei modi efficaci per uscire da questo punto morto. Logicamente, la serie di valori strategici di maggiore mediazione e di moderazione è “Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni” (10 P sul Grafico a Barre).

Purtroppo, questa alternativa è difficile da realizzare ed è strategicamente debole se si sviluppa. I “Democratici” tendono a polarizzarsi contro gli *Autoritari*. Ambedue queste coalizioni tendono a polarizzarsi contro l’*Opposizione rivoluzionaria*. L’opposizione rivoluzionaria a sua volta tende a polarizzarsi contro gli Autoritari ed i Democratici.

Allo stesso tempo ciascuna delle tre parti di questa instabile triangolazione in lotta per il potere ha la tentazione di formare una coalizione con una delle altre in modo da sopraffare l’altra. Ma ciascuna di queste coalizioni, se realmente formata, sarà necessariamente debole, piena di conflitti e qualunque persona all’interno della stessa può venire facilmente tradita.

Un’altra alternativa per superare l’impasse—il dominio esterno, simile alla “pacificazione” militare, è anch’essa instabile. Questo può portare alla condizione peggiore, cioè all’eliminazione di una delle due parti oppure di tutte e tre.

Il Vostro gruppo o organizzazione tende a *non dare sufficiente importanza a*:

nessuna voce.

Il Vostro gruppo o organizzazione non corre il rischio di dare insufficiente importanza a nessuno di quei

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

valori che possono a volte essere necessari, ma potenzialmente rischiosi. Le medie comunque possono non illustrare completamente la situazione. È possibile che uno o più membri del gruppo percepiscano che si dà troppa importanza a certi valori e potrebbe essere interessante esplorare questo aspetto.

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team

Ci sono dei valori che possono soddisfare i bisogni di certe persone, ma che *interferiscono* con il teamwork tranne che in situazioni estremamente insolite e temporanee. Generalmente non bisognerebbe dar loro troppa importanza. Però, se si manifestano, è importante trovarne le cause e possibilmente un'alternativa. Se il Vostro gruppo attribuisce *molta* importanza a uno qualsiasi dei seguenti valori, potrebbe essere utile discuterne, poiché solitamente indicano qualcosa di molto importante che deve essere modificato:

Il Vostro gruppo o organizzazione tende a *dare eccessiva importanza a:*

14 N Precedenza ai propri interessi, individualismo, egoismo (*sovrastimato*)

La paura del successo o di mettere in discussione persino la sopravvivenza del gruppo o dell'organizzazione può fare emergere questi valori in molti membri. Alcune persone, tuttavia, a seguito di precedenti esperienze o per la loro personalità, possono sentirsi minacciate da un incremento di amicizia, solidarietà e consenso nel gruppo o all'interno dell'organizzazione.

Queste persone possono temere di avere troppa fiducia negli altri, di essere trascinate nella mediocrità, di essere ostacolate dal crescere in termini di status o di incorrere in obblighi nei confronti degli altri o del gruppo che non intendono osservare. Il loro comportamento sembra poco amichevole, negativistico ed in disaccordo costante. In questi casi estremi qualsiasi sforzo per "portarli all'interno del gruppo" farebbe solo aumentare la polarizzazione, rendendo le cose più difficili.

Se il problema è di tipo caratteriale e limitato ad una o a poche persone, può essere utile semplicemente distrarre l'eccessiva attenzione dalla polarizzazione e concentrarsi sul task. Naturalmente, se il successo o la sopravvivenza del gruppo o dell'organizzazione sono veramente minacciati, allora può essere necessario ricorrere a misure di emergenza.

15 NB Rifiuto delle procedure tradizionali, rifiuto di conformismo (*sovrastimato*)

Se le procedure tradizionali tendono a non funzionare nella maggior parte dei casi, allora per alcuni membri del gruppo potrebbe manifestarsi un'emergenza di questi valori. Una "rivoluzione" di qualche tipo potrebbe essere la migliore soluzione.

Per altri versi, per alcune persone, questi valori fanno parte della personalità e questo può derivare da precedenti esperienze. Il loro comportamento potrebbe sembrare irritabile, cinico e non collaborativo. Potrebbero assumere un atteggiamento negativo nei confronti del gruppo e dell'organizzazione nel suo insieme, così come nei confronti di più specifici obiettivi di lavoro o dei tasks. Potrebbero criticare il conformismo in generale e potrebbero rifiutarsi di accettare i ruoli sociali tradizionali in termini di età, di sesso, di occupazione, di classe sociale, di cittadinanza, ecc.

Se gli atteggiamenti ed il comportamento sono molto generici e dovuti alla personalità del singolo, i membri dell'attuale gruppo o organizzazione potrebbero fare poco per risolvere il problema, finché i membri insoddisfatti continuano a rimanere nel gruppo. Un'eccezione potrebbe derivare dal tentativo di allentare la pressione al conformismo e alla partecipazione al gruppo, senza dare eccessiva attenzione al problema. Questo potrebbe minimizzare un po' la polarizzazione e permettere agli altri di lavorare in modo più efficace, pur essendo una soluzione inefficiente.

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

22 DN Rifiuto passivo della popolarità, fare per conto proprio (*sovrastimato*)

Questi valori derivano spesso da comportamenti che appaiono depressi, tristi e pieni di risentimento. I gruppi nel loro insieme tendono a creare questo clima di solito a seguito di una perdita. Tuttavia questo clima non si dovrebbe instaurare stabilmente nei gruppi task-oriented, tranne se l'organizzazione stessa ha perso il suo potere di premiare i suoi membri o se i membri rimangono nel gruppo soltanto perché, non hanno un'alternativa migliore. Se questo accade, sarà necessario un significativo miglioramento della qualità della vita all'interno dell'organizzazione.

Alcune persone potrebbero manifestare questo comportamento in seguito alla perdita del loro ruolo nel gruppo: il mancato raggiungimento di un successo socialmente accettabile, il rifiuto da parte degli altri, la perdita di importanza o il danno verso la propria immagine. Se i motivi sono individuati, potrebbe essere chiaro che si dovrebbero prendere provvedimenti per il riposizionamento della propria immagine e per il riconoscimento del proprio ruolo.

A volte, tuttavia, il problema deriva dalla personalità o dalle condizioni fisiche dei membri del gruppo o dell'organizzazione e non possono fare altro che offrire il proprio supporto e sollecitare un aiuto esterno.

24 DB Non collaborazione, passività nei confronti dell'autorità (*sovrastimato*)

Se l'organizzazione attribuisce mediamente abbastanza importanza a questo valore, questo indicherebbe che esistono gravi problemi derivati chiaramente dalla relazione con l'autorità all'interno di particolari gruppi, all'esterno dell'organizzazione o in tutti e due. Alcune persone hanno un comportamento di questo tipo per ragioni dipendenti dai valori stessi.

Essi potrebbero essere convinti che le richieste dell'autorità o alcuni obiettivi del gruppo o le convenzioni potrebbero essere sbagliate. Tuttavia, potrebbero ritenere che ognuno dovrebbe comportarsi in modo "civile" nei conflitti—si dovrebbe difendere seriamente un altro tipo di valori, ma la resistenza dovrebbe comunque essere "non-violenta". Potrebbe accadere che le richieste dell'autorità non siano socialmente accettabili e che le persone pertanto sentano un senso di colpa ad uniformarsi ad esse.

D'altra parte, la posizione delle persone potrebbe derivare soprattutto dalla loro personalità e questa eventualità non deve essere sottovalutata. Potrebbe essere il risultato del loro passato o di altre esperienze di ingiustizia oppure potrebbe essere soprattutto una paura dell'insuccesso nell'adempiere al proprio task.

In ogni caso, è importante analizzare il problema in modo da trovare la migliore soluzione. Un aumento di pressione diretta da parte dell'autorità probabilmente accentuerebbe solo il problema.

26 D Rinuncia a bisogni ed aspirazioni personali, passività (*sovrastimato*)

Un punteggio mediamente alto su questo item potrebbe indicare che viene interpretato in termini di necessità di auto-sacrificio per il gruppo o per gli obiettivi organizzativi. Potrebbe essere apprezzato nel caso in cui il gruppo o l'organizzazione si trovasse in una situazione di emergenza e fosse necessario un forte controllo centralizzato e di auto-sacrificio per gestire la crisi. Ma con un'enfasi su questi valori si rischia anche di portare il gruppo o l'organizzazione ad operare in modo autoritario e l'operazione potrebbe risultare probabilmente nociva al teamwork efficace in tempi più normali.

Ma forse punteggi alti su questi valori potrebbero avere cause diverse. Le persone potrebbero attribuire importanza a questo valore per motivi che riguardano la loro personalità o il loro ruolo particolare nel gruppo o a seguito di esperienze molto frustranti. Il loro comportamento potrebbe sembrare molto poco coinvolto, passivo, poco espressivo e poco comunicativo. Le persone in questione potrebbero ritenere che qualsiasi sforzo attivo, anche il desiderio o le proprie sensazioni, potrebbero portare ad un insuccesso, alla frustrazione ed al dolore. Questa convinzione potrebbe derivare da precedenti frustrazioni. Come risposta, la persona può sviluppare un atteggiamento di "passiva rassegnazione".

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

Se questo atteggiamento è stato appreso all'interno del gruppo o dell'organizzazione, vi sono probabilmente altri membri che ne hanno dato l'esempio ed è opportuno che essi prendano in considerazione la loro parte di responsabilità del problema.

Grafico a Barre
Valori Individuali e Organizzativi
Basato sulla media di tutte le valutazioni effettuate su: *FTM

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* che mette in luce le sue maggiori caratteristiche.

Domanda: **In generale, quali valori dovrebbero essere presenti, *in futuro*, all'interno del vostro team per renderlo più efficace?**

Sommaro del Grafico a Barre su: *FTM

Questo sommaro confronta i risultati del Grafico a Barre con il Profilo Normativo ricavato dalle ricerche relative all'efficacia individuale e di gruppo. Si fonda sulla letteratura scientifica e la ricerca del Prof. Robert F. Bales condotta nel corso di quarant'anni di esperienza sui gruppi in una vasta gamma di organizzazioni del settore pubblico e privato.

Gli Item del Grafico a Barre

La lunghezza delle barre sul Grafico a Barre precedente indica la frequenza media con cui il Vostro gruppo ha valutato ciascuno dei 26 item. Questi valori ed i comportamenti a loro associati sono importanti nel determinare l'efficacia del Vostro gruppo.

Confronto tra il profilo del Grafico a Barre e l'*optimum* di massima efficacia

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

Item	=	+	-
Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team			
2 UP			X
3 UPF	X		
4 UF		X	
8 UB	X		
9 UPB	X		
10 P	X		
11 PF		X	
16 B	X		
17 PB	X		
18 DP		X	
19 DPF	X		
20 DF	X		
21 DNF	X		
Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi			
1 U			X
5 UNF	X		
6 UN	X		
12 F	X		
13 NF		X	
Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team			
7 UNB	X		
14 N	X		
15 NB	X		
22 DN	X		
23 DNB		X	
24 DB	X		
25 DPB	X		
26 D	X		

Grafico a Barre
Valori Individuali e Organizzativi
Basato sulla media di tutte le valutazioni effettuate su: *LEP

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* che mette in luce le sue maggiori caratteristiche.

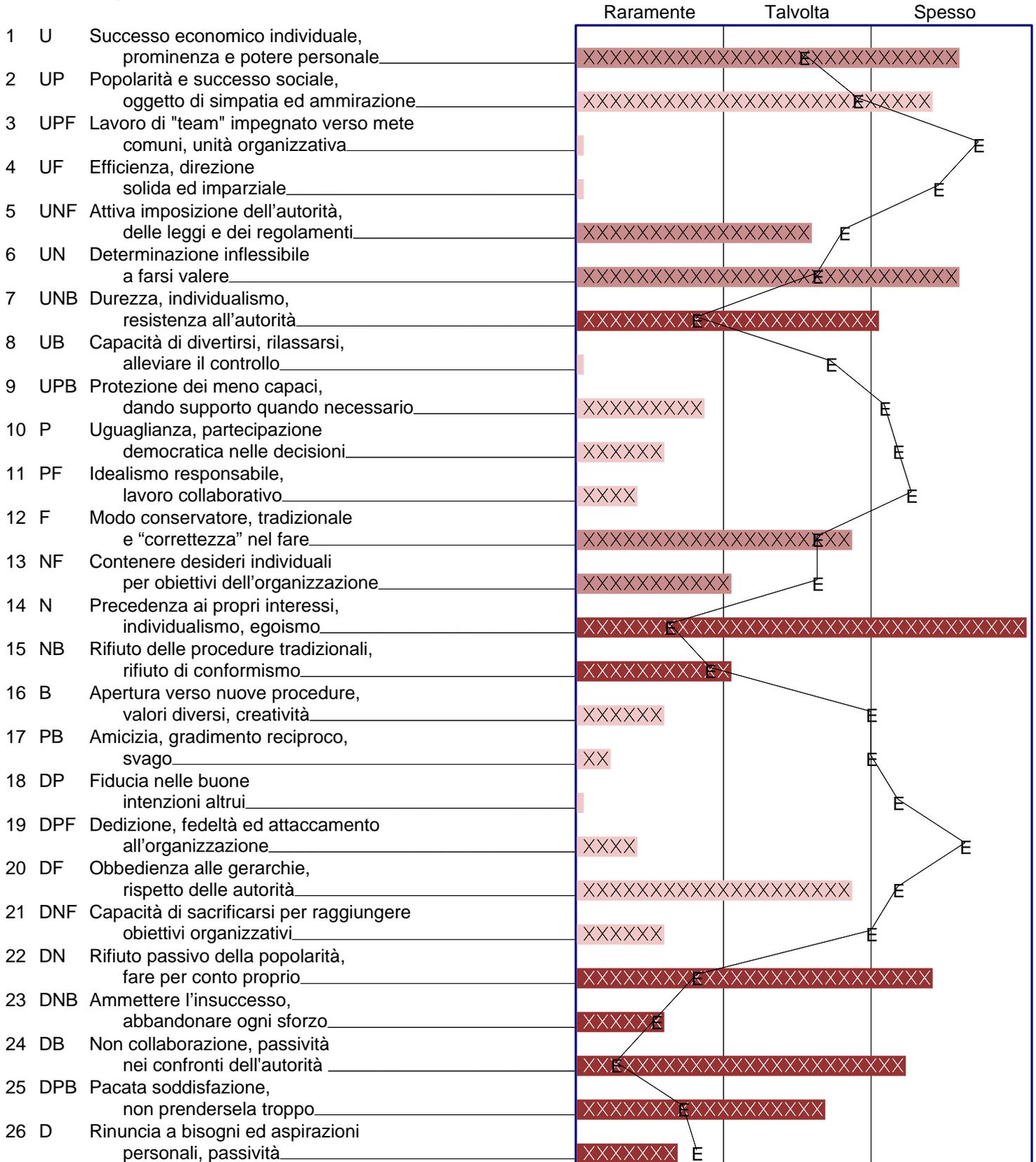
Domanda: **In generale, che tipi di valori sono presenti nei comportamenti del team, quando questo è meno produttivo?**

Rapporto preparato per: Sample Team

Tipo: N
Risposte: 9

Posizione Finale: 1.1U 6.5N 1.2B

La barra delle X = Valutazione media per ogni voce
E = Posizione di massima efficacia per il lavoro in Team



Domanda: **In generale, che tipi di valori sono presenti nei comportamenti del team, quando questo è meno produttivo?**

Sommaro del Grafico a Barre su: *LEP

Questo sommaro confronta i risultati del Grafico a Barre con il Profilo Normativo ricavato dalle ricerche relative all'efficacia individuale e di gruppo. Si fonda sulla letteratura scientifica e la ricerca del Prof. Robert F. Bales condotta nel corso di quarant'anni di esperienza sui gruppi in una vasta gamma di organizzazioni del settore pubblico e privato.

Gli Item del Grafico a Barre

La lunghezza delle barre sul Grafico a Barre precedente indica la frequenza media con cui il Vostro gruppo ha valutato ciascuno dei 26 item. Questi valori ed i comportamenti a loro associati sono importanti nel determinare l'efficacia del Vostro gruppo.

Confronto tra il profilo del Grafico a Barre e l'*optimum* di massima efficacia

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

Item	=	+	-
Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team			
2 UP		X	
3 UPF			X
4 UF			X
8 UB			X
9 UPB			X
10 P			X
11 PF			X
16 B			X
17 PB			X
18 DP			X
19 DPF			X
20 DF	X		
21 DNF			X
Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi			
1 U			X
5 UNF	X		
6 UN			X
12 F	X		
13 NF			X
Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team			
7 UNB			X
14 N			X
15 NB	X		
22 DN			X
23 DNB	X		
24 DB			X
25 DPB			X
26 D	X		

Grafico a Barre
Valori Individuali e Organizzativi
Basato sulla media di tutte le valutazioni effettuate su: *EFF

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

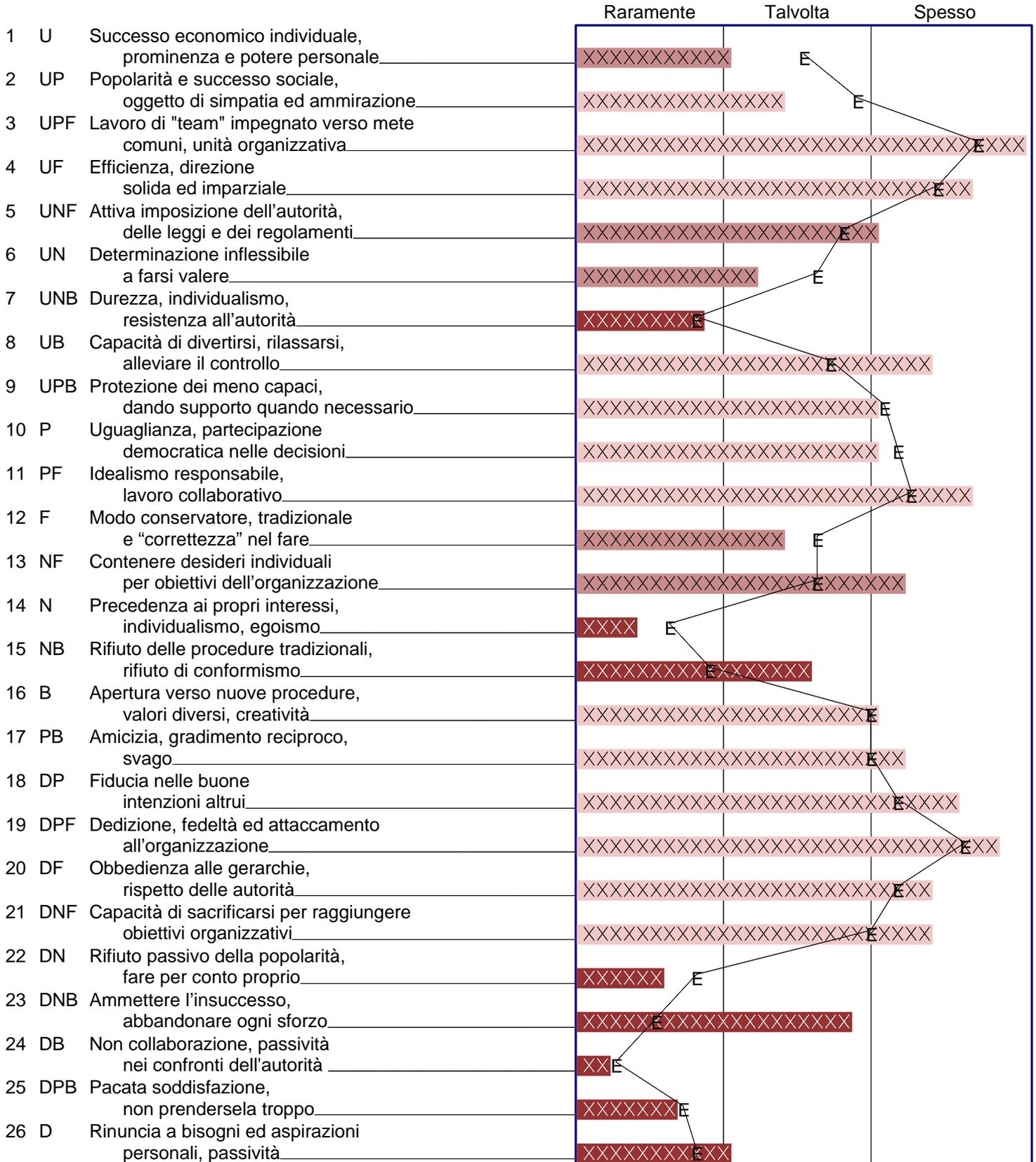
Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* che mette in luce le sue maggiori caratteristiche.

Rapporto preparato per: Sample Team

Tipo: PF
 Risposte: 9

Posizione Finale: 1.4U 5.2P 6.3F

La barra delle X = Valutazione media per ogni voce
 E = Posizione di massima efficacia per il lavoro in Team



Domanda: **In generale, quali dovrebbero essere i valori che, se presenti nel vostro comportamento, vi renderebbero maggiormente efficace?**

Sommaro del Grafico a Barre su: *EFF

Questo sommaro confronta i risultati del Grafico a Barre con il Profilo Normativo ricavato dalle ricerche relative all'efficacia individuale e di gruppo. Si fonda sulla letteratura scientifica e la ricerca del Prof. Robert F. Bales condotta nel corso di quarant'anni di esperienza sui gruppi in una vasta gamma di organizzazioni del settore pubblico e privato.

Gli Item del Grafico a Barre

La lunghezza delle barre sul Grafico a Barre precedente indica la frequenza media con cui il Vostro gruppo ha valutato ciascuno dei 26 item. Questi valori ed i comportamenti a loro associati sono importanti nel determinare l'efficacia del Vostro gruppo.

Confronto tra il profilo del Grafico a Barre e l'*optimum* di massima efficacia

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

Item	=	+	-
Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team			
2 UP			X
3 UPF	X		
4 UF	X		
8 UB		X	
9 UPB	X		
10 P	X		
11 PF	X		
16 B	X		
17 PB	X		
18 DP	X		
19 DPF	X		
20 DF	X		
21 DNF	X		
Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi			
1 U			X
5 UNF	X		
6 UN			X
12 F	X		
13 NF		X	
Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team			
7 UNB	X		
14 N	X		
15 NB		X	
22 DN	X		
23 DNB		X	
24 DB	X		
25 DPB	X		
26 D	X		

Diagramma di Campo della Media del Gruppo
Valori Individuali e Organizzativi
Basato sulle valutazioni fatte dal Gruppo

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

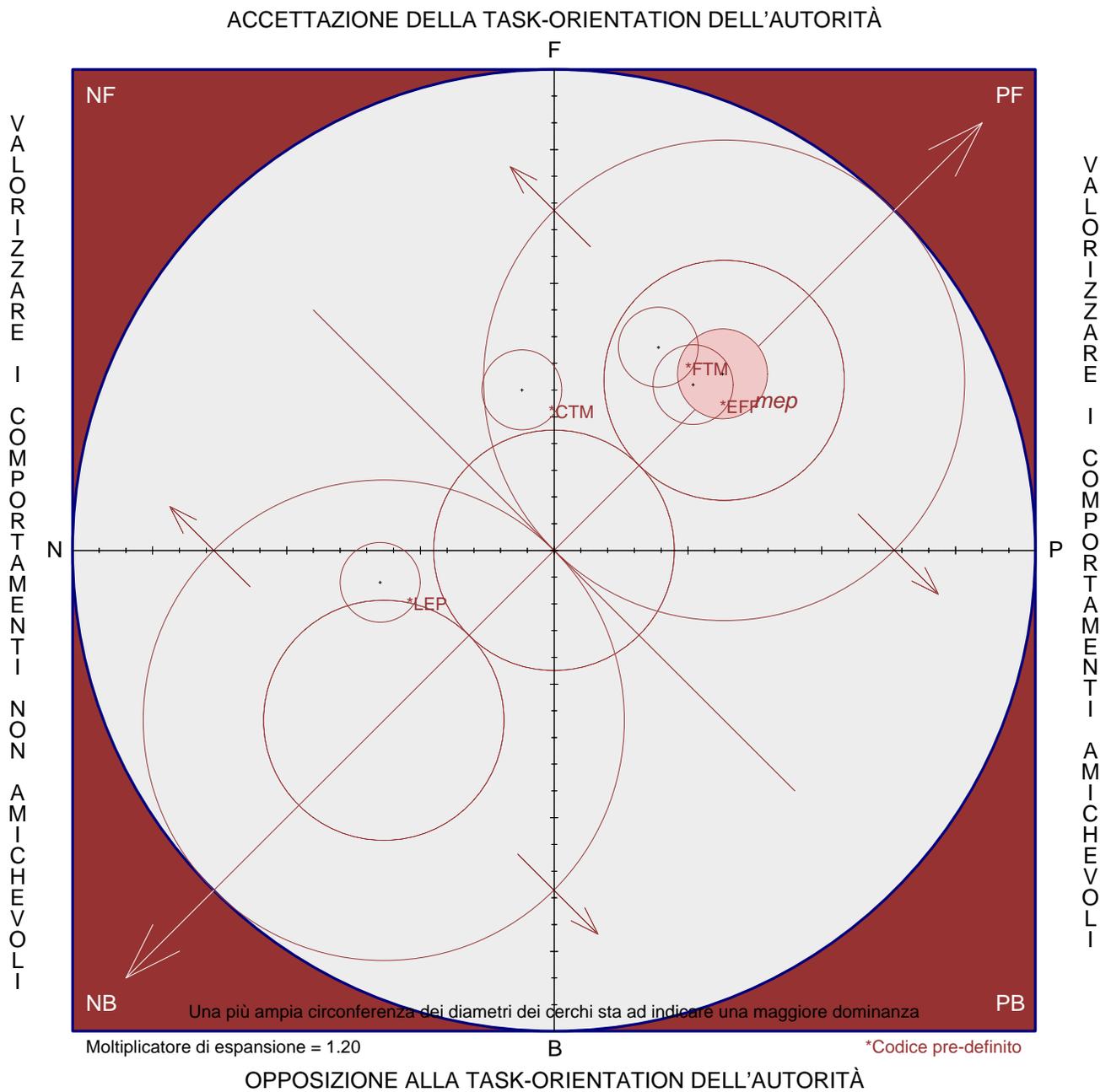
Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Il seguente Diagramma di Campo illustra la posizione media di ogni *concetto*, e(o) *persona*, basata sulle valutazioni ricevute.

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*EFF	1.4	U	5.2	P	6.3	F
	*LEP	1.1	U	6.5	N	1.2	B
	*FTM	0.9	U	4.0	P	7.7	F
	*CTM	0.5	U	1.2	N	6.0	F
Immagini delle Persone							

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

Il presente rapporto computerizzato è stato scritto dal Professor Robert F. Bales dell'Università di Harvard. È basato sulla letteratura scientifica, sulle sue ricerche dal 1945 ad oggi, e sulla ricerca che continua ad essere effettuata dal SYMLOG Consulting Group nell'ambito di business teams ed organizzazioni.

L'obiettivo fondamentale di questo rapporto è di essere educativo. È stato studiato al fine di insegnare ad applicare alcuni principi associati alla polarizzazione e unificazione all'interno dei gruppi. Il rapporto utilizza e illustra questi principi facendo riferimento ad *astrazioni tipologiche generalizzate* di personalità e ruoli di gruppo che sono stati localizzati attraverso la ricerca nelle stesse posizioni di Diagramma di Campo di quelle immagini che sono state da voi valutate.

La ricerca, però, si appoggia sostanzialmente su medie e schemi. Le vostre valutazioni sono invece uniche. Per questa ragione, sarebbe opportuno che le descrizioni ed interpretazioni contenute in questo rapporto non fossero considerate in modo letterale in relazione alle persone o ai concetti che avete valutato e che sono rappresentate attraverso un codice all'interno di un Diagramma di Campo.

L'autore ha scritto i suoi commenti partendo dalla prospettiva della posizione di "massima efficacia" che è basata sulla ricerca ed è posizionata al centro del Circolo di Riferimento nel quadrante in alto a destra del Diagramma di Campo. Se voi avete effettuato valutazioni su qualsiasi concetto che comprenda "desiderio", "ideale", "tu", "futuro" o "massimamente efficace" e la posizione sul Diagramma di Campo si discosta in modo significativo (5 o più unità) dal centro del Circolo di Riferimento ci sarà ragione di pensare che le vostre percezioni dei membri del gruppo saranno differenti dalle valutazioni che questi stessi partecipanti potrebbero ricevere se valutati da una popolazione estesa. Anche questi scostamenti possono fare sì che voi possiate trovare i commenti interpretativi non completamente idonei.

È importante ricordare che le vostre valutazioni sono basate sulle vostre percezioni e che tutte le percezioni sono soggette a distorsione. Le percezioni di voi stessi e degli altri sono uniche in relazione a voi, al vostro gruppo, alla vostra situazione nel gruppo e alla situazione del gruppo come un sistema globale. Le opportunità migliori per scoprire distorsioni ed aggiustare percezioni che si discostano dalla norma saranno quelle che avverranno nell'ambito di una discussione aperta all'interno della quale tutti i membri del gruppo potranno partecipare con lo scopo di migliorare il loro livello di efficacia.

Immagini dei Concetti Effettuate da: Membri del Vostro Gruppo

Il linguaggio di questo rapporto è stato studiato per descrivere *persone* e tipi di persone. Nonostante ciò le caratteristiche associate ad un concetto possono spesso essere interpretate in senso molto concreto attraverso la descrizione del *tipo di persona* che possa servire di esempio per il concetto.

Immagine di: *EFF

Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, i valori più caratteristici sembrano essere: *Idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

I soggetti così classificati sono dotati di un particolare equilibrio di valori, che è strategico ai fini della promozione del teamwork. Solitamente non cadono in eccessi, né per la dominanza né per la sottomissione. Attribuiscono quasi la stessa enfasi alle richieste sul task e alle necessità di integrazione del gruppo.

Mostrano spesso un altruistico interesse non solo nei confronti dei componenti del team o del sotto-gruppo, ma anche per il benessere di altre persone e gruppi. Sono descritti dagli altri come persone sinceramente "buone". I loro valori corrispondono esattamente alle necessità del gruppo per la collaborazione all'interno del gruppo o con altri gruppi, con un tasso minimo di effetti collaterali.

Immagine di: *FTM

Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, i valori più caratteristici sembrano essere: *Modo conservatore, tradizionale e "correttezza" nel fare, idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

Gli individui che si avvicinano a questo tipo di comportamento si preoccupano innanzitutto di fare un buon lavoro e di svolgerlo in maniera corretta. Non sono né dominanti né sottomessi, e non si mostrano granché interessati a coltivare relazioni amichevoli con gli altri. Sono seri, riflessivi, dotati di auto-controllo ed hanno scarso senso dell'humour. Rispondono generalmente bene alle aspettative o alla richieste dell'autorità. Vogliono poter approvare i propri comportamenti sulla base dei propri standard personali, ma i loro standard coincidono solitamente con quelli stabiliti dall'autorità. Il loro approccio coscienzioso, di tipo "artigianale", si estende anche ad un senso di obbligo a mantenere dei rapporti buoni e di dipendenza nei confronti degli altri, e a credere nella cooperazione o, quanto meno, nella "lealtà". Ma essi non sono affettuosi o imparziali, e tendono a prendere decisioni soprattutto in funzione di ciò che essi ritengono sia loro richiesto.

Immagine di: *CTM

Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, i valori più caratteristici sembrano essere: *Modo conservatore, tradizionale e "correttezza" nel fare, contenere desideri individuali.*

Gli individui di questo tipo cercano di evitare di sembrare dominanti nelle loro relazioni interpersonali, ma il loro generale contegno di repressione e di enfasi nel cercare di agire in modo corretto, nel rispetto delle regole, tende a farli apparire (agli occhi degli altri membri del gruppo più liberali) come, in certo qual modo, sia avversi che dominanti. Sembrano preoccuparsi costantemente delle richieste inerenti al "task" e della possibilità che il gruppo possa fallire nell'esecuzione dei compiti e di conseguenza incorrere nella disapprovazione dell'autorità. Sembrano inoltre richiamare insistentemente l'attenzione altrui sulle norme, sulle limitazioni, sui contratti, sulle esigenze e sulla responsabilità.

Immagine di: *LEP

Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, i valori più caratteristici sembrano essere: *Precedenza ai propri interessi, individualismo, egoismo.*

L'atteggiamento di questi individui appare come poco amichevole e costantemente negativista, e tuttavia non dominante nei modi. Sembra essere basato sul convincimento che il mondo sia un luogo pericoloso e competitivo, e che gli altri possano rappresentare più facilmente una minaccia che non un aiuto. Per proteggersi, occorre stare perennemente in guardia, essere scaltri e pronti a sfuggire agli attacchi insidiosi e mantenersi sempre in una posizione che ci consenta di muoverci e di agire in maniera indipendente. Ognuno di noi dovrebbe provvedere alla propria sicurezza accumulando le proprie risorse, nascondendole quando possibile, tenendo gli altri alla larga e non esitando a ricorrere a minacce se si avvicinano troppo. Occorre

inoltre preservare la propria libertà di movimento ad ogni costo, evitando ogni forma di impegno e rifiutando una dipendenza che potrebbe costituire un ostacolo.

Diagramma di Campo Individuale
Valori Individuali e Organizzativi
Basato solo sulle valutazioni effettuate da: PGM

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

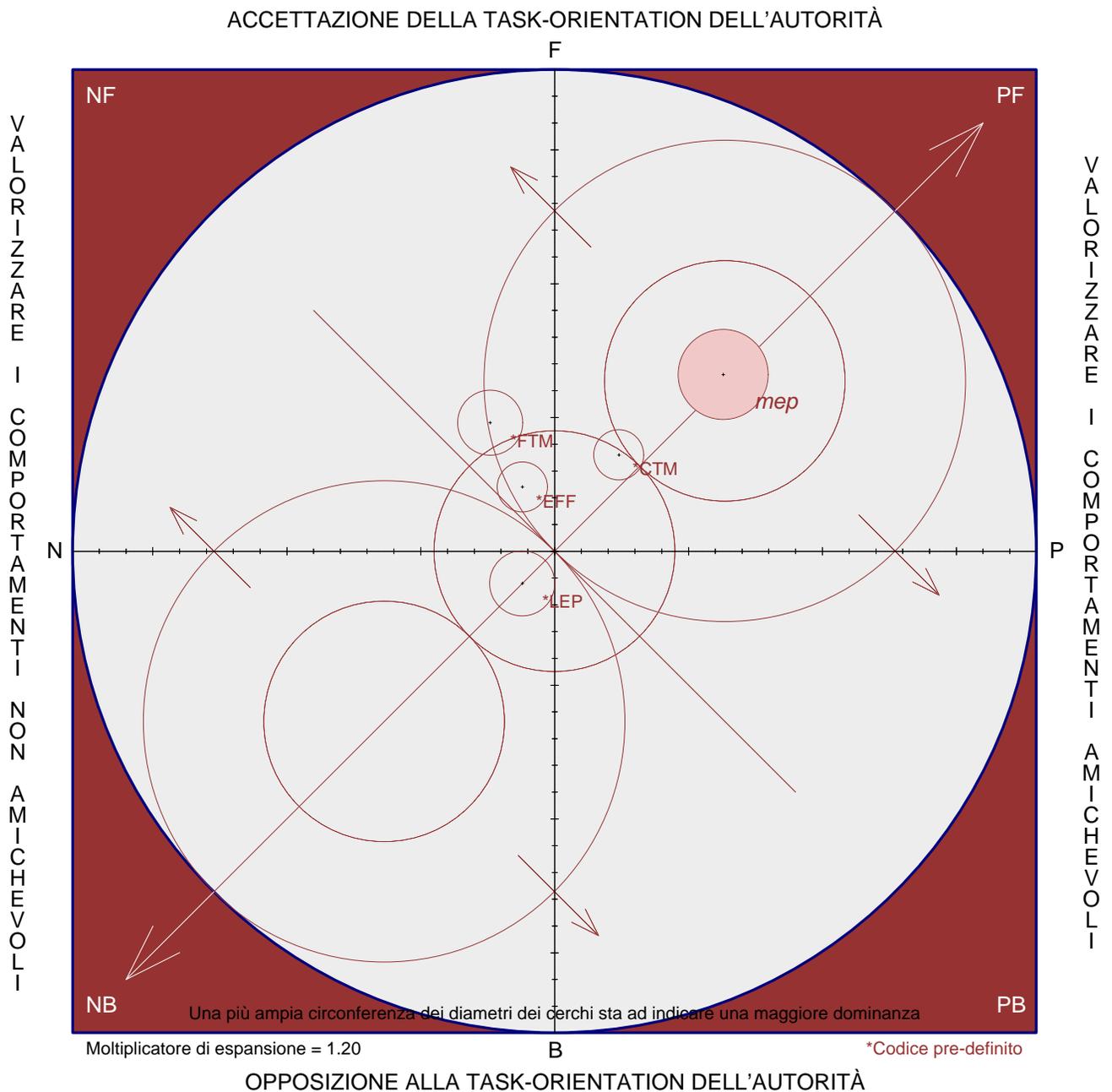
Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Il seguente Diagramma di Campo illustra la posizione media di ogni *concetto*, e(o) *persona*, basata sulle valutazioni ricevute.

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*LEP	2.0	D	1.2	N	1.2	B
	*FTM	2.0	D	2.4	N	4.8	F
	*EFF	6.0	D	1.2	N	2.4	F
	*CTM	6.0	D	2.4	P	3.6	F
Immagini delle Persone							

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

Il presente rapporto computerizzato è stato scritto dal Professor Robert F. Bales dell'Università di Harvard. È basato sulla letteratura scientifica, sulle sue ricerche dal 1945 ad oggi, e sulla ricerca che continua ad essere effettuata dal SYMLOG Consulting Group nell'ambito di business teams ed organizzazioni.

L'obiettivo fondamentale di questo rapporto è di essere educativo. È stato studiato al fine di insegnare ad applicare alcuni principi associati alla polarizzazione e unificazione all'interno dei gruppi. Il rapporto utilizza e illustra questi principi facendo riferimento ad *astrazioni tipologiche generalizzate* di personalità e ruoli di gruppo che sono stati localizzati attraverso la ricerca nelle stesse posizioni di Diagramma di Campo di quelle immagini che sono state da voi valutate.

La ricerca, però, si appoggia sostanzialmente su medie e schemi. Le vostre valutazioni sono invece uniche. Per questa ragione, sarebbe opportuno che le descrizioni ed interpretazioni contenute in questo rapporto non fossero considerate in modo letterale in relazione alle persone o ai concetti che avete valutato e che sono rappresentate attraverso un codice all'interno di un Diagramma di Campo.

L'autore ha scritto i suoi commenti partendo dalla prospettiva della posizione di "massima efficacia" che è basata sulla ricerca ed è posizionata al centro del Circolo di Riferimento nel quadrante in alto a destra del Diagramma di Campo. Se voi avete effettuato valutazioni su qualsiasi concetto che comprenda "desiderio", "ideale", "tu", "futuro" o "massimamente efficace" e la posizione sul Diagramma di Campo si discosta in modo significativo (5 o più unità) dal centro del Circolo di Riferimento ci sarà ragione di pensare che le vostre percezioni dei membri del gruppo saranno differenti dalle valutazioni che questi stessi partecipanti potrebbero ricevere se valutati da una popolazione estesa. Anche questi scostamenti possono fare sì che voi possiate trovare i commenti interpretativi non completamente idonei.

È importante ricordare che le vostre valutazioni sono basate sulle vostre percezioni e che tutte le percezioni sono soggette a distorsione. Le percezioni di voi stessi e degli altri sono uniche in relazione a voi, al vostro gruppo, alla vostra situazione nel gruppo e alla situazione del gruppo come un sistema globale. Le opportunità migliori per scoprire distorsioni ed aggiustare percezioni che si discostano dalla norma saranno quelle che avverranno nell'ambito di una discussione aperta all'interno della quale tutti i membri del gruppo potranno partecipare con lo scopo di migliorare il loro livello di efficacia.

Immagini dei Concetti Effettuate da: PGM

Il linguaggio di questo rapporto è stato studiato per descrivere *persone* e tipi di persone. Nonostante ciò le caratteristiche associate ad un concetto possono spesso essere interpretate in senso molto concreto attraverso la descrizione del *tipo di persona* che possa servire di esempio per il concetto.

Immagine di: *EFF, *LEP, e *CTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Rinuncia, assenza di coinvolgimento, passività.*

Il comportamento caratteristico di questa posizione di valori è contrassegnato dall'inibizione, dalla passività e dalla mancanza di comunicazione. La persona in questione può mostrare una pressoché totale assenza di partecipazione, fare poca o nulla attività fisica, mostrarsi, anche a livello verbale, scarsamente interessata o

coinvolta, e priva di iniziative sia per quanto concerne i compiti o le attività sociali del gruppo.

Immagine di: *FTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Capacità di sacrificarsi quando necessario per raggiungere obiettivi organizzativi.*

Sebbene quasi sempre l'appartenenza ad un gruppo richieda di per se stessa una certa dose di autosacrificio, gli individui di questo tipo sembrano votarsi volontariamente al martirio, ed enfatizzano al massimo la necessità di doversi sacrificare. Si tratta di persone che lavorano sodo, ma vogliono perennemente dare l'impressione di volersi autopunire. Sono obbedienti, ma esprimono il loro risentimento per il fatto di dover obbedire. Si offrono volontari per mettersi al servizio, ma si sentono sfruttati. Il loro è uno stato di soggezione e di impotenza. Tendono a lasciarsi travolgere dall'autopietismo e dal risentimento.

Diagramma di Campo Individuale
Valori Individuali e Organizzativi
Basato solo sulle valutazioni effettuate da: PSF

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

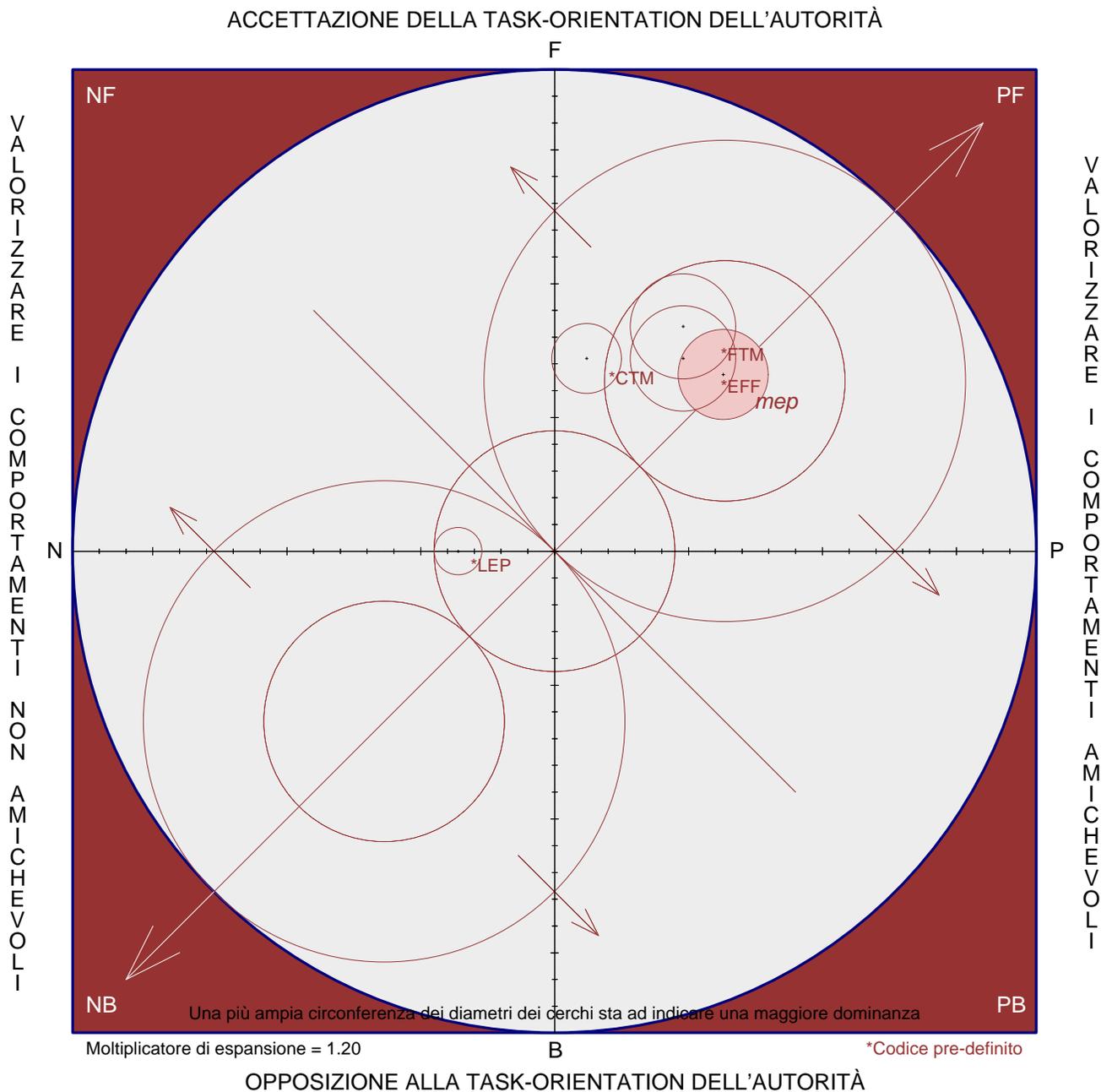
Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Il seguente Diagramma di Campo illustra la posizione media di ogni *concetto*, e(o) *persona*, basata sulle valutazioni ricevute.

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*EFF	6.0	U	4.8	P	7.2	F
	*FTM	6.0	U	4.8	P	8.4	F
	*CTM	1.0	D	1.2	P	7.2	F
	*LEP	7.0	D	3.6	N	0.0	F
Immagini delle Persone							

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

Il presente rapporto computerizzato è stato scritto dal Professor Robert F. Bales dell'Università di Harvard. È basato sulla letteratura scientifica, sulle sue ricerche dal 1945 ad oggi, e sulla ricerca che continua ad essere effettuata dal SYMLOG Consulting Group nell'ambito di business teams ed organizzazioni.

L'obiettivo fondamentale di questo rapporto è di essere educativo. È stato studiato al fine di insegnare ad applicare alcuni principi associati alla polarizzazione e unificazione all'interno dei gruppi. Il rapporto utilizza e illustra questi principi facendo riferimento ad *astrazioni tipologiche generalizzate* di personalità e ruoli di gruppo che sono stati localizzati attraverso la ricerca nelle stesse posizioni di Diagramma di Campo di quelle immagini che sono state da voi valutate.

La ricerca, però, si appoggia sostanzialmente su medie e schemi. Le vostre valutazioni sono invece uniche. Per questa ragione, sarebbe opportuno che le descrizioni ed interpretazioni contenute in questo rapporto non fossero considerate in modo letterale in relazione alle persone o ai concetti che avete valutato e che sono rappresentate attraverso un codice all'interno di un Diagramma di Campo.

L'autore ha scritto i suoi commenti partendo dalla prospettiva della posizione di "massima efficacia" che è basata sulla ricerca ed è posizionata al centro del Circolo di Riferimento nel quadrante in alto a destra del Diagramma di Campo. Se voi avete effettuato valutazioni su qualsiasi concetto che comprenda "desiderio", "ideale", "tu", "futuro" o "massimamente efficace" e la posizione sul Diagramma di Campo si discosta in modo significativo (5 o più unità) dal centro del Circolo di Riferimento ci sarà ragione di pensare che le vostre percezioni dei membri del gruppo saranno differenti dalle valutazioni che questi stessi partecipanti potrebbero ricevere se valutati da una popolazione estesa. Anche questi scostamenti possono fare sì che voi possiate trovare i commenti interpretativi non completamente idonei.

È importante ricordare che le vostre valutazioni sono basate sulle vostre percezioni e che tutte le percezioni sono soggette a distorsione. Le percezioni di voi stessi e degli altri sono uniche in relazione a voi, al vostro gruppo, alla vostra situazione nel gruppo e alla situazione del gruppo come un sistema globale. Le opportunità migliori per scoprire distorsioni ed aggiustare percezioni che si discostano dalla norma saranno quelle che avverranno nell'ambito di una discussione aperta all'interno della quale tutti i membri del gruppo potranno partecipare con lo scopo di migliorare il loro livello di efficacia.

Immagini dei Concetti Effettuate da: PSF

Il linguaggio di questo rapporto è stato studiato per descrivere *persone* e tipi di persone. Nonostante ciò le caratteristiche associate ad un concetto possono spesso essere interpretate in senso molto concreto attraverso la descrizione del *tipo di persona* che possa servire di esempio per il concetto.

Immagine di: *EFF, e *FTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Lavoro di team impegnato verso obiettivi "task-oriented", efficienza, direzione solida e imparziale.*

I componenti del gruppo che si collocano in questa posizione sono di norma considerati dei leader, forse non troppo popolari, ma senza dubbio attivi e preminenti, capaci di avviare molte iniziative per il gruppo nella sua globalità e di ricevere di rimando molte azioni dai singoli individui. Leader di questo tipo funzionano da centri

di comunicazione e controllo, svolgendo un'azione di coordinamento sugli sforzi operativi degli altri, e molto spesso formulando giudizi di priorità in caso di conflitto. Possono essere dotati di eccezionale competenza, capacità di iniziativa e tenacia nello strutturare ed assolvere i compiti del gruppo. Tuttavia, tendono a non preoccuparsi eccessivamente di suscitare simpatie e a non mostrare molto interesse verso determinati componenti del gruppo.

Immagine di: *CTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Modo conservatore, tradizionale e "correttezza" nel fare.*

Il comportamento degli individui riconoscibili in questo gruppo tende ad essere influenzato da presupposti convenzionali, e dall'accettazione letterale del compito assegnato, così come è stato definito dall'autorità, senza alcuna duttilità che tenga conto del contesto e senza sufficiente considerazione per gli effetti collaterali. Gli individui di questo tipo sembrano essere strettamente analitici, orientati all'esecuzione del compito, tenaci ed impersonali. Hanno poco o nullo senso dell'humour, poca o nulla capacità di vedersi così come gli altri li vedono, o di "prendere le distanze" da se stessi. Sembrano essere "incollati" alle richieste del compito. Desiderano che le cose siano ben definite, altamente organizzate, e sotto controllo, in modo che il loro comportamento, quando sarà sottoposto al giudizio dell'autorità, non contenga errori, proprio così come essi si aspettano.

Immagine di: *LEP

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Rinuncia, assenza di coinvolgimento, passività.*

Il comportamento caratteristico di questa posizione di valori è contrassegnato dall'inibizione, dalla passività e dalla mancanza di comunicazione. La persona in questione può mostrare una pressoché totale assenza di partecipazione, fare poca o nulla attività fisica, mostrarsi, anche a livello verbale, scarsamente interessata o coinvolta, e priva di iniziative sia per quanto concerne i compiti o le attività sociali del gruppo.

Diagramma di Campo Individuale
Valori Individuali e Organizzativi
Basato solo sulle valutazioni effettuate da: LLY

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

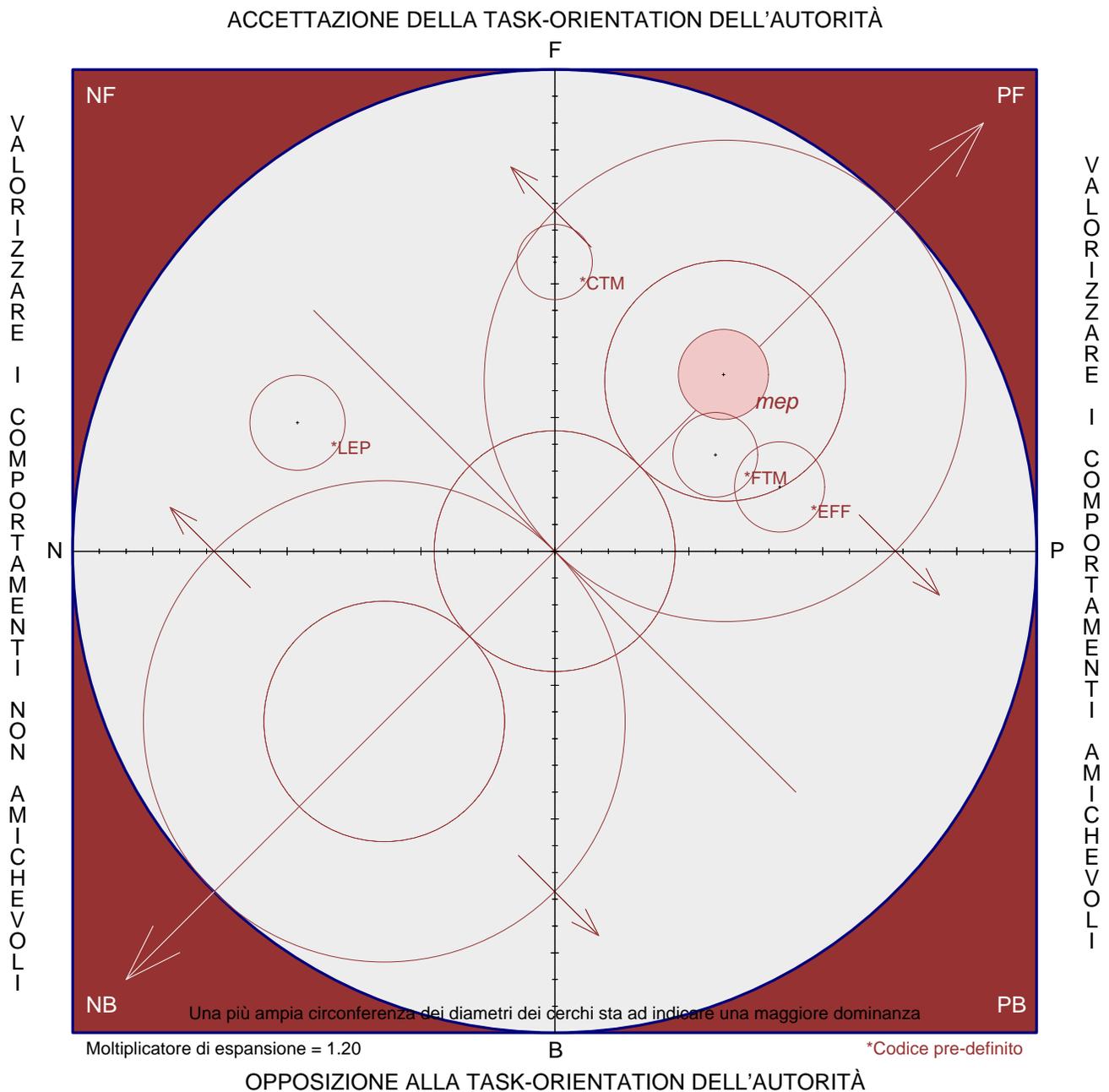
Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Il seguente Diagramma di Campo illustra la posizione media di ogni *concetto*, e(o) *persona*, basata sulle valutazioni ricevute.

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*LEP	4.0	U	9.6	N	4.8	F
	*EFF	3.0	U	8.4	P	2.4	F
	*FTM	2.0	U	6.0	P	3.6	F
	*CTM	0.0	U	0.0	P	10.8	F
Immagini delle Persone							

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

Il presente rapporto computerizzato è stato scritto dal Professor Robert F. Bales dell'Università di Harvard. È basato sulla letteratura scientifica, sulle sue ricerche dal 1945 ad oggi, e sulla ricerca che continua ad essere effettuata dal SYMLOG Consulting Group nell'ambito di business teams ed organizzazioni.

L'obiettivo fondamentale di questo rapporto è di essere educativo. È stato studiato al fine di insegnare ad applicare alcuni principi associati alla polarizzazione e unificazione all'interno dei gruppi. Il rapporto utilizza e illustra questi principi facendo riferimento ad *astrazioni tipologiche generalizzate* di personalità e ruoli di gruppo che sono stati localizzati attraverso la ricerca nelle stesse posizioni di Diagramma di Campo di quelle immagini che sono state da voi valutate.

La ricerca, però, si appoggia sostanzialmente su medie e schemi. Le vostre valutazioni sono invece uniche. Per questa ragione, sarebbe opportuno che le descrizioni ed interpretazioni contenute in questo rapporto non fossero considerate in modo letterale in relazione alle persone o ai concetti che avete valutato e che sono rappresentate attraverso un codice all'interno di un Diagramma di Campo.

L'autore ha scritto i suoi commenti partendo dalla prospettiva della posizione di "massima efficacia" che è basata sulla ricerca ed è posizionata al centro del Circolo di Riferimento nel quadrante in alto a destra del Diagramma di Campo. Se voi avete effettuato valutazioni su qualsiasi concetto che comprenda "desiderio", "ideale", "tu", "futuro" o "massimamente efficace" e la posizione sul Diagramma di Campo si discosta in modo significativo (5 o più unità) dal centro del Circolo di Riferimento ci sarà ragione di pensare che le vostre percezioni dei membri del gruppo saranno differenti dalle valutazioni che questi stessi partecipanti potrebbero ricevere se valutati da una popolazione estesa. Anche questi scostamenti possono fare sì che voi possiate trovare i commenti interpretativi non completamente idonei.

È importante ricordare che le vostre valutazioni sono basate sulle vostre percezioni e che tutte le percezioni sono soggette a distorsione. Le percezioni di voi stessi e degli altri sono uniche in relazione a voi, al vostro gruppo, alla vostra situazione nel gruppo e alla situazione del gruppo come un sistema globale. Le opportunità migliori per scoprire distorsioni ed aggiustare percezioni che si discostano dalla norma saranno quelle che avverranno nell'ambito di una discussione aperta all'interno della quale tutti i membri del gruppo potranno partecipare con lo scopo di migliorare il loro livello di efficacia.

Immagini dei Concetti Effettuate da: LLY

Il linguaggio di questo rapporto è stato studiato per descrivere *persone* e tipi di persone. Nonostante ciò le caratteristiche associate ad un concetto possono spesso essere interpretate in senso molto concreto attraverso la descrizione del *tipo di persona* che possa servire di esempio per il concetto.

Immagine di: *EFF

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Popolarità e successo sociale, lavoro in team impegnato verso la solidarietà sociale.*

I componenti del gruppi in possesso di questi valori hanno un comportament attivo, amichevole e portato verso il sociale. Hanno la tendenza ad essere fiduciosi e a lasciarsi fortemente coinvolgere, sono solidi e possono condurre il gruppo verso obiettivi di eguaglianza e di integrazione. Solitamente, tuttavia, sono più

interessati a ricevere l'espressione del compiacimento e dell'ammirazione di collaboratori amichevoli che non a strutturare e ad eseguire compiti gravosi nell'ambito del lavoro di gruppo. La loro attività tende ad avere una natura "politica" e "sociale". Tendono ad attirare l'attenzione su di sé, ad assicurarsi l'approvazione, e godono spesso di popolarità nelle "elezioni popolari" di qualsiasi genere. Possono essere leader più "amati" rispetto a dei leader ottimali.

Immagine di: *LEP

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Attiva imposizione dell'autorità, delle leggi e dei regolamenti.*

Coloro che apprezzano fortemente questi valori, e si uniformano ad essi, sono per lo più considerati individui inclini ad esercitare il dominio, autoritari, moralisti, portati alla disapprovazione ed al controllo. Tendono ad identificarsi con l'autorità, a sentire di essere l'autorità, e quindi a ritenere di avere il diritto e la responsabilità di punire gli altri per i loro comportamenti errati o per la loro mancanza di disciplina. Tendono a pensare a se stessi come a degli "esseri perfetti", e ad accusare gli altri per le proprie colpe. Si considerano spesso degli eroi che difendono il gruppo da attacchi interni od esterni, ed in particolare, forse, da attacchi che giungono da autorità esterne che considerano "cattive".

Immagine di: *FTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Idealismo responsabile, lavoro collaborativo, uguaglianza, partecipazione democratica.*

Gli individui situati in questo gruppo tendono ad essere buoni, pratici, stabili e dipendenti. Sono amichevoli, ma non "così" amichevoli. Sembrano convinti che i capi siano benevoli nei loro confronti e che essi, a loro volta, debbano rispondere in maniera adeguata. Si preoccupano di fare un "buon lavoro". Sono fautori di valori quali la lealtà, la giustizia e l'altruismo, sia all'interno del gruppo che tra i diversi gruppi. Si reputano generalmente felici di seguire un leader che impersona il loro ideale di benevola autorità, ma non sono portati ad assumersi compiti di leadership. Solitamente tendono a pensare il meglio degli altri, e a ricercare il meglio. In alcuni casi possono non essere sufficientemente critici.

Immagine di: *CTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Modo conservatore, tradizionale e "correttezza" nel fare, contenere desideri individuali.*

Gli individui di questo tipo cercano di evitare di sembrare dominanti nelle loro relazioni interpersonali, ma il loro generale contegno di repressione e di enfasi nel cercare di agire in modo corretto, nel rispetto delle regole, tende a farli apparire (agli occhi degli altri membri del gruppo più liberali) come, in certo qual modo, sia avversi che dominanti. Sembrano preoccuparsi costantemente delle richieste inerenti al "task" e della possibilità che il gruppo possa fallire nell'esecuzione dei compiti e di conseguenza incorrere nella disapprovazione dell'autorità. Sembrano inoltre richiamare insistentemente l'attenzione altrui sulle norme, sulle limitazioni, sui contratti, sulle esigenze e sulla responsabilità.

Diagramma di Campo Individuale
Valori Individuali e Organizzativi
Basato solo sulle valutazioni effettuate da: 895

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

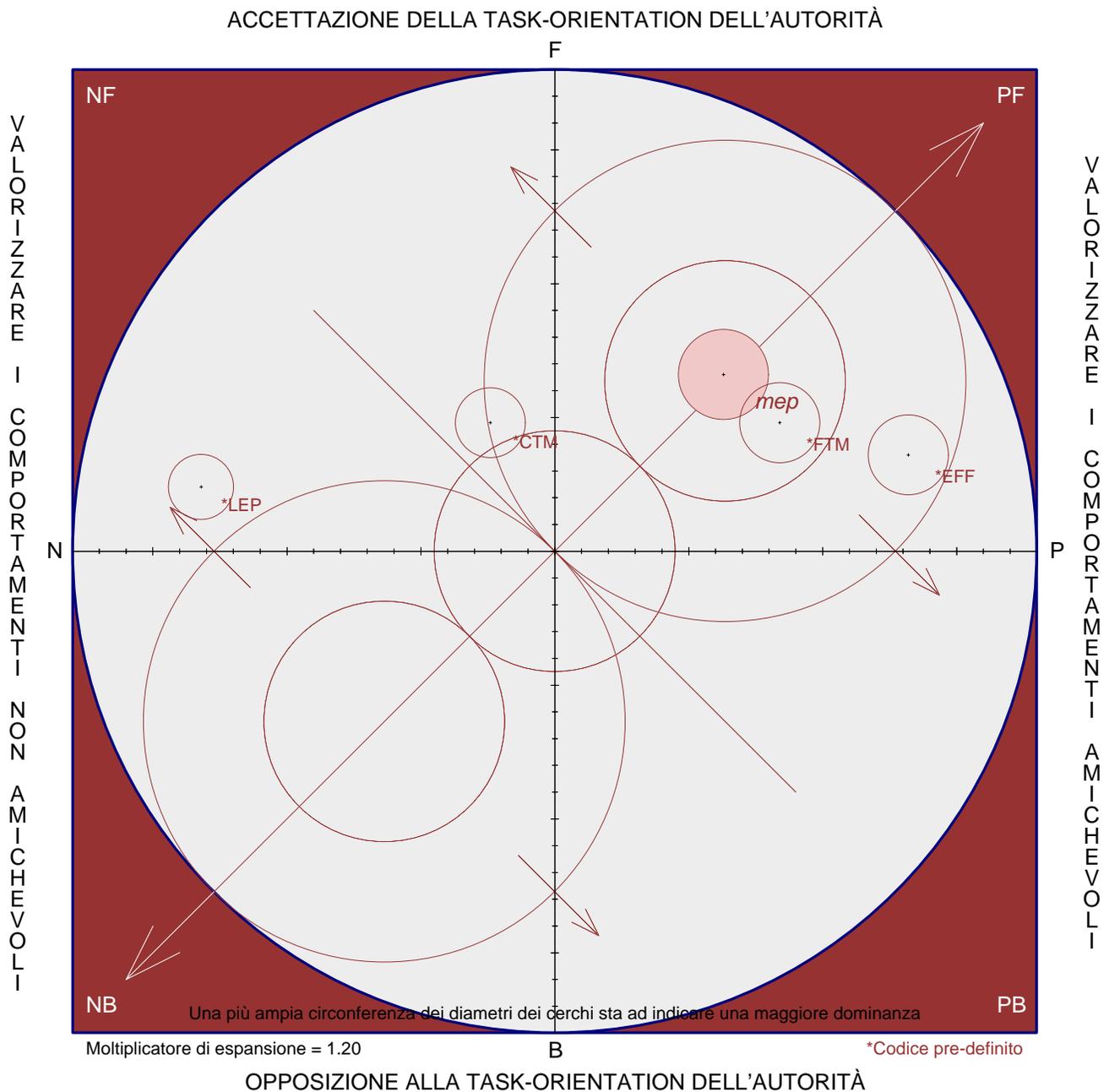
Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Il seguente Diagramma di Campo illustra la posizione media di ogni *concetto*, e(o) *persona*, basata sulle valutazioni ricevute.

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*EFF	1.0	U	13.2	P	3.6	F
	*FTM	1.0	U	8.4	P	4.8	F
	*CTM	1.0	D	2.4	N	4.8	F
	*LEP	2.0	D	13.2	N	2.4	F
Immagini delle Persone							

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

Il presente rapporto computerizzato è stato scritto dal Professor Robert F. Bales dell'Università di Harvard. È basato sulla letteratura scientifica, sulle sue ricerche dal 1945 ad oggi, e sulla ricerca che continua ad essere effettuata dal SYMLOG Consulting Group nell'ambito di business teams ed organizzazioni.

L'obiettivo fondamentale di questo rapporto è di essere educativo. È stato studiato al fine di insegnare ad applicare alcuni principi associati alla polarizzazione e unificazione all'interno dei gruppi. Il rapporto utilizza e illustra questi principi facendo riferimento ad *astrazioni tipologiche generalizzate* di personalità e ruoli di gruppo che sono stati localizzati attraverso la ricerca nelle stesse posizioni di Diagramma di Campo di quelle immagini che sono state da voi valutate.

La ricerca, però, si appoggia sostanzialmente su medie e schemi. Le vostre valutazioni sono invece uniche. Per questa ragione, sarebbe opportuno che le descrizioni ed interpretazioni contenute in questo rapporto non fossero considerate in modo letterale in relazione alle persone o ai concetti che avete valutato e che sono rappresentate attraverso un codice all'interno di un Diagramma di Campo.

L'autore ha scritto i suoi commenti partendo dalla prospettiva della posizione di "massima efficacia" che è basata sulla ricerca ed è posizionata al centro del Circolo di Riferimento nel quadrante in alto a destra del Diagramma di Campo. Se voi avete effettuato valutazioni su qualsiasi concetto che comprenda "desiderio", "ideale", "tu", "futuro" o "massimamente efficace" e la posizione sul Diagramma di Campo si discosta in modo significativo (5 o più unità) dal centro del Circolo di Riferimento ci sarà ragione di pensare che le vostre percezioni dei membri del gruppo saranno differenti dalle valutazioni che questi stessi partecipanti potrebbero ricevere se valutati da una popolazione estesa. Anche questi scostamenti possono fare sì che voi possiate trovare i commenti interpretativi non completamente idonei.

È importante ricordare che le vostre valutazioni sono basate sulle vostre percezioni e che tutte le percezioni sono soggette a distorsione. Le percezioni di voi stessi e degli altri sono uniche in relazione a voi, al vostro gruppo, alla vostra situazione nel gruppo e alla situazione del gruppo come un sistema globale. Le opportunità migliori per scoprire distorsioni ed aggiustare percezioni che si discostano dalla norma saranno quelle che avverranno nell'ambito di una discussione aperta all'interno della quale tutti i membri del gruppo potranno partecipare con lo scopo di migliorare il loro livello di efficacia.

Immagini dei Concetti Effettuate da: 895

Il linguaggio di questo rapporto è stato studiato per descrivere *persone* e tipi di persone. Nonostante ciò le caratteristiche associate ad un concetto possono spesso essere interpretate in senso molto concreto attraverso la descrizione del *tipo di persona* che possa servire di esempio per il concetto.

Immagine di: *EFF

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni, idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

Gli individui appartenenti a questo gruppo tendono ad essere fiduciosi ed amichevoli senza essere dominanti, a relazionarsi bene con gli altri e ad essere psicologicamente ben adattati. Si tratta di persone con le quali è facile instaurare un colloquio, in quanto sono al tempo stesso buoni parlatori e buoni ascoltatori. Sono

solitamente individui capaci e aperti ad una seria discussione, leali e privi di pregiudizi, ma naturalmente inclini più verso la promozione di rapporti interpersonali che verso la discussione intellettuale o l'assolvimento dei compiti richiesti.

Immagine di: *FTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Idealismo responsabile, lavoro collaborativo, uguaglianza, partecipazione democratica.*

Gli individui situati in questo gruppo tendono ad essere buoni, pratici, stabili e dipendenti. Sono amichevoli, ma non "così" amichevoli. Sembrano convinti che i capi siano benevoli nei loro confronti e che essi, a loro volta, debbano rispondere in maniera adeguata. Si preoccupano di fare un "buon lavoro". Sono fautori di valori quali la lealtà, la giustizia e l'altruismo, sia all'interno del gruppo che tra i diversi gruppi. Si reputano generalmente felici di seguire un leader che impersona il loro ideale di benevola autorità, ma non sono portati ad assumersi compiti di leadership. Solitamente tendono a pensare il meglio degli altri, e a ricercare il meglio. In alcuni casi possono non essere sufficientemente critici.

Immagine di: *CTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Contenere desideri individuali per obiettivi dell'organizzazione.*

Gli individui collocati in questa direzione hanno molte probabilità di mostrare comportamenti persistentemente improntati alla legalità, il desiderio ossessivo di essere sempre nel giusto (anche se queste persone possono fare ogni possibile sforzo per non essere dominanti). L'insistenza sul contenimento dei desideri personali è spesso interpretata dagli altri come un tentativo di farsi passare per modelli di bontà. Gli individui in questione possono essere così insistenti nel loro voler apparire perfetti ad ogni costo da indurre gli altri a sentirsi in colpa e pieni di risentimento. È difficile proporre o esemplificare dei valori basati sulla repressione dei desideri personali senza dare l'impressione di voler aver sempre ragione e di ritenere che gli altri abbiano sempre torto. È questa di fatto l'impressione che queste persone tendono a trasmettere.

Immagine di: *LEP

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Rifiuto passivo della popolarità, fare per conto proprio.*

Il comportamento di questi individui è improntato all'introversione, alla mancanza di sensibilità, alla depressione, alla tristezza e al risentimento. Rispondono alla mancanza, o alla perdita di popolarità, con una sorta di rifiuto, come se di fatto non la desiderassero affatto (l'"uva acerba" della "volpe e l'uva"...). Atteggiamenti di questo tipo possono includere la tendenza a negare il valore delle attrattive fisiche e a disapprovare ed evitare ogni genere di comportamento che potrebbe essere interpretato come una mira ad un avanzamento dello status sociale e dell'accettazione personale, mostrando di disprezzare, ad esempio, un certo genere di abbigliamento, di automobile, di abitazione e di altri beni che si ritiene possano aumentare la popolarità. Al contrario, l'individuo in questione può assumere atteggiamenti che lo svalorizzano, o lo rendono poco attraente. Tuttavia, l'"uva acerba" potrebbe essere una spiegazione superficiale delle cause di un simile

comportamento. Occorrerebbe indagare più in profondità.

Diagramma di Campo Individuale
Valori Individuali e Organizzativi
Basato solo sulle valutazioni effettuate da: SWR

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

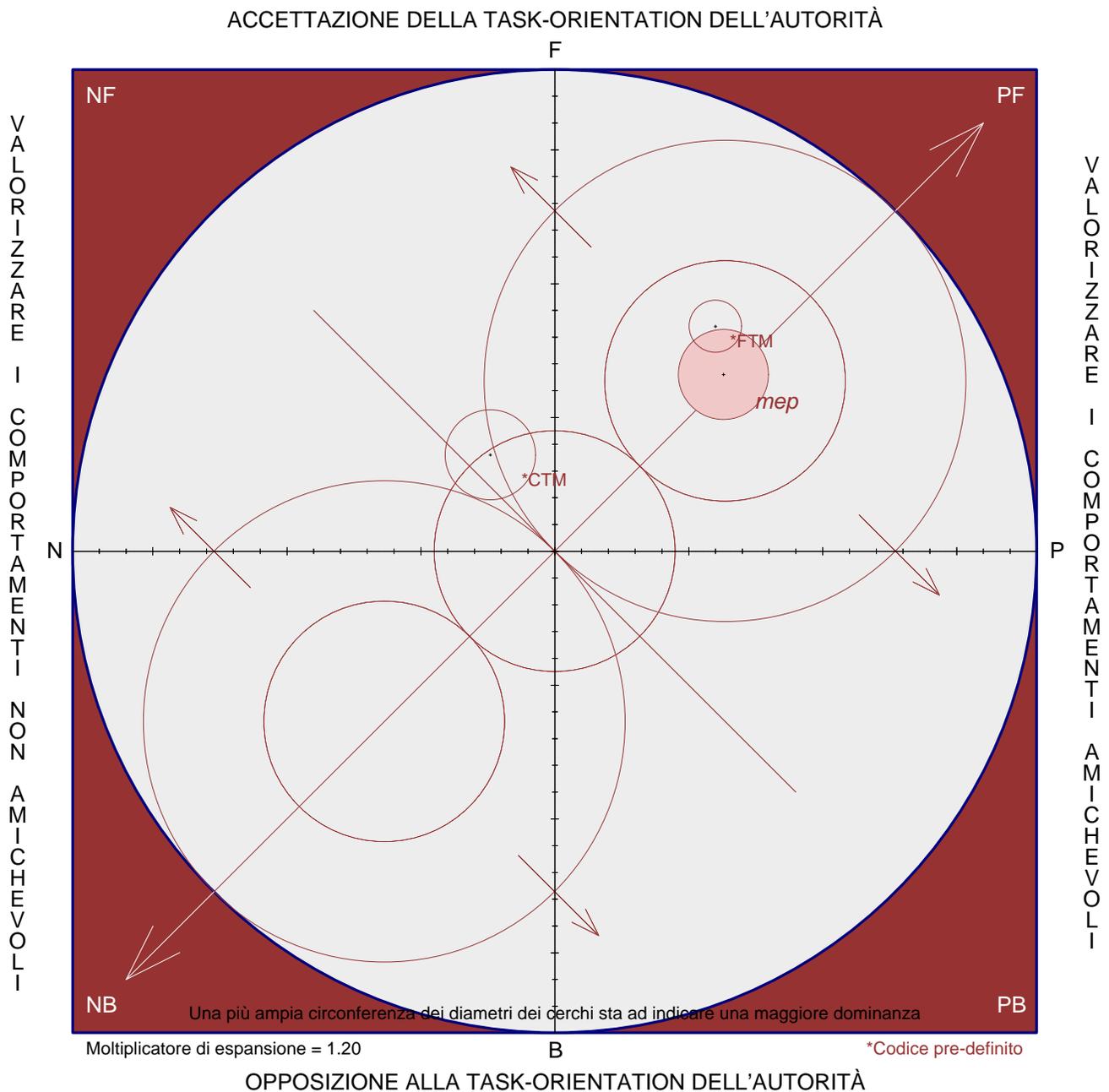
Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Il seguente Diagramma di Campo illustra la posizione media di ogni *concetto*, e(o) *persona*, basata sulle valutazioni ricevute.

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*CTM	3.0	U	2.4	N	3.6	F
	*FTM	5.0	D	6.0	P	8.4	F
Immagini delle Persone							

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

Il presente rapporto computerizzato è stato scritto dal Professor Robert F. Bales dell'Università di Harvard. È basato sulla letteratura scientifica, sulle sue ricerche dal 1945 ad oggi, e sulla ricerca che continua ad essere effettuata dal SYMLOG Consulting Group nell'ambito di business teams ed organizzazioni.

L'obiettivo fondamentale di questo rapporto è di essere educativo. È stato studiato al fine di insegnare ad applicare alcuni principi associati alla polarizzazione e unificazione all'interno dei gruppi. Il rapporto utilizza e illustra questi principi facendo riferimento ad *astrazioni tipologiche generalizzate* di personalità e ruoli di gruppo che sono stati localizzati attraverso la ricerca nelle stesse posizioni di Diagramma di Campo di quelle immagini che sono state da voi valutate.

La ricerca, però, si appoggia sostanzialmente su medie e schemi. Le vostre valutazioni sono invece uniche. Per questa ragione, sarebbe opportuno che le descrizioni ed interpretazioni contenute in questo rapporto non fossero considerate in modo letterale in relazione alle persone o ai concetti che avete valutato e che sono rappresentate attraverso un codice all'interno di un Diagramma di Campo.

L'autore ha scritto i suoi commenti partendo dalla prospettiva della posizione di "massima efficacia" che è basata sulla ricerca ed è posizionata al centro del Circolo di Riferimento nel quadrante in alto a destra del Diagramma di Campo. Se voi avete effettuato valutazioni su qualsiasi concetto che comprenda "desiderio", "ideale", "tu", "futuro" o "massimamente efficace" e la posizione sul Diagramma di Campo si discosta in modo significativo (5 o più unità) dal centro del Circolo di Riferimento ci sarà ragione di pensare che le vostre percezioni dei membri del gruppo saranno differenti dalle valutazioni che questi stessi partecipanti potrebbero ricevere se valutati da una popolazione estesa. Anche questi scostamenti possono fare sì che voi possiate trovare i commenti interpretativi non completamente idonei.

È importante ricordare che le vostre valutazioni sono basate sulle vostre percezioni e che tutte le percezioni sono soggette a distorsione. Le percezioni di voi stessi e degli altri sono uniche in relazione a voi, al vostro gruppo, alla vostra situazione nel gruppo e alla situazione del gruppo come un sistema globale. Le opportunità migliori per scoprire distorsioni ed aggiustare percezioni che si discostano dalla norma saranno quelle che avverranno nell'ambito di una discussione aperta all'interno della quale tutti i membri del gruppo potranno partecipare con lo scopo di migliorare il loro livello di efficacia.

Immagini dei Concetti Effettuate da: SWR

Il linguaggio di questo rapporto è stato studiato per descrivere *persone* e tipi di persone. Nonostante ciò le caratteristiche associate ad un concetto possono spesso essere interpretate in senso molto concreto attraverso la descrizione del *tipo di persona* che possa servire di esempio per il concetto.

Immagine di: *CTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Dominanza personale, prominenza e potere, successo economico individuale.*

Gli individui con queste caratteristiche possono desiderare di essere invidiati, forse persino temuti, in forza della propria superiorità. Amano dilungarsi a parlare di sé o di persone o gruppi che occupano posizioni di potere, e, quando possibile, associano la propria immagine a quella di personaggi potenti. Possono

descrivere quello che questi possiedono per impressionare gli altri, e suggerire in tal modo l'idea che essi stessi godono degli stessi privilegi e dello stesso status sociale. Sono estremamente interessati alla propria prestanza fisica, alle proprie attività fisiche e doti di resistenza, ecc., oppure alle fortune economiche, alle potenti tecnologie moderne, alle armi o ai simboli della grandezza nazionale, alla "grandeur" e all'invincibilità. Possono inoltre esprimere un certo desiderio di superare e sconfiggere gli altri e di essere sempre tra i "numeri uno". Fisicamente possono essere molto efficienti e dominanti; nella discussione tendono ad essere molto loquaci e ad ignorare e prevaricare gli altri.

Immagine di: *FTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Obbedienza alle gerarchie, dedizione, fedeltà, attaccamento all'organizzazione.*

A questo gruppo appartengono individui che si mostrano generalmente più interessati agli aspetti tecnici dei compiti del gruppo di cui sono responsabili che non ai rapporti interpersonali. Tendono ad essere sottomessi; non amano doversi occupare di problemi di potere e di autorità, come pure dei problemi connessi al mantenimento di relazioni amichevoli. Hanno inoltre la tendenza ad essere impersonali, scarsamente emotivi, e hanno scarso senso di humour. Ciononostante, si tratta spesso di individui molto efficienti per quanto concerne l'area di lavoro sulla quale si concentrano.

Diagramma di Campo Individuale
Valori Individuali e Organizzativi
Basato solo sulle valutazioni effettuate da: JHI

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

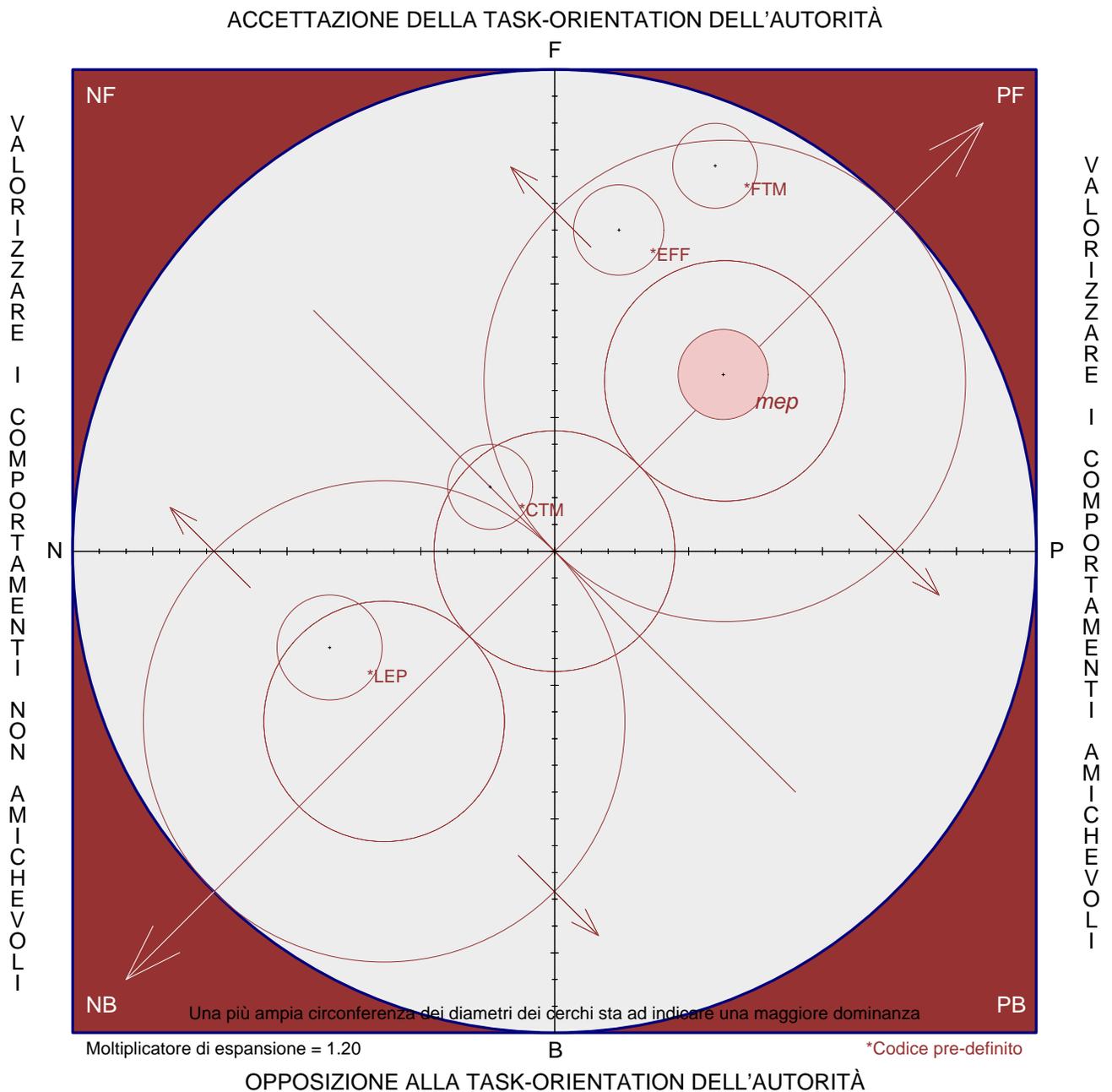
Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Il seguente Diagramma di Campo illustra la posizione media di ogni *concetto*, e(o) *persona*, basata sulle valutazioni ricevute.

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*LEP	6.0	U	8.4	N	3.6	B
	*EFF	3.0	U	2.4	P	12.0	F
	*FTM	2.0	U	6.0	P	14.4	F
	*CTM	2.0	U	2.4	N	2.4	F
Immagini delle Persone							

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

Il presente rapporto computerizzato è stato scritto dal Professor Robert F. Bales dell'Università di Harvard. È basato sulla letteratura scientifica, sulle sue ricerche dal 1945 ad oggi, e sulla ricerca che continua ad essere effettuata dal SYMLOG Consulting Group nell'ambito di business teams ed organizzazioni.

L'obiettivo fondamentale di questo rapporto è di essere educativo. È stato studiato al fine di insegnare ad applicare alcuni principi associati alla polarizzazione e unificazione all'interno dei gruppi. Il rapporto utilizza e illustra questi principi facendo riferimento ad *astrazioni tipologiche generalizzate* di personalità e ruoli di gruppo che sono stati localizzati attraverso la ricerca nelle stesse posizioni di Diagramma di Campo di quelle immagini che sono state da voi valutate.

La ricerca, però, si appoggia sostanzialmente su medie e schemi. Le vostre valutazioni sono invece uniche. Per questa ragione, sarebbe opportuno che le descrizioni ed interpretazioni contenute in questo rapporto non fossero considerate in modo letterale in relazione alle persone o ai concetti che avete valutato e che sono rappresentate attraverso un codice all'interno di un Diagramma di Campo.

L'autore ha scritto i suoi commenti partendo dalla prospettiva della posizione di "massima efficacia" che è basata sulla ricerca ed è posizionata al centro del Circolo di Riferimento nel quadrante in alto a destra del Diagramma di Campo. Se voi avete effettuato valutazioni su qualsiasi concetto che comprenda "desiderio", "ideale", "tu", "futuro" o "massimamente efficace" e la posizione sul Diagramma di Campo si discosta in modo significativo (5 o più unità) dal centro del Circolo di Riferimento ci sarà ragione di pensare che le vostre percezioni dei membri del gruppo saranno differenti dalle valutazioni che questi stessi partecipanti potrebbero ricevere se valutati da una popolazione estesa. Anche questi scostamenti possono fare sì che voi possiate trovare i commenti interpretativi non completamente idonei.

È importante ricordare che le vostre valutazioni sono basate sulle vostre percezioni e che tutte le percezioni sono soggette a distorsione. Le percezioni di voi stessi e degli altri sono uniche in relazione a voi, al vostro gruppo, alla vostra situazione nel gruppo e alla situazione del gruppo come un sistema globale. Le opportunità migliori per scoprire distorsioni ed aggiustare percezioni che si discostano dalla norma saranno quelle che avverranno nell'ambito di una discussione aperta all'interno della quale tutti i membri del gruppo potranno partecipare con lo scopo di migliorare il loro livello di efficacia.

Immagini dei Concetti Effettuate da: JHI

Il linguaggio di questo rapporto è stato studiato per descrivere *persone* e tipi di persone. Nonostante ciò le caratteristiche associate ad un concetto possono spesso essere interpretate in senso molto concreto attraverso la descrizione del *tipo di persona* che possa servire di esempio per il concetto.

Immagine di: *EFF

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Efficienza, direzione solida e imparziale, lavoro di team impegnato verso obiettivi "task-oriented"*.

Gli individui con questi valori spesso operano prevalentemente in un ruolo di leadership formale. Le loro maniere sembrano essere assertive, "business-like", e strettamente impersonali. Tendono a prendere iniziative decisive nel condurre il gruppo verso obiettivi "task-oriented", e attribuiscono molta enfasi al lavoro

di gruppo, ma di fatto non sono attivamente amichevoli. Possono mancare di duttilità ed essere incapaci di assumere un atteggiamento più rilassato ed amichevole persino quando la tensione si allenta e vi sarebbe l'occasione per farlo. Sembrano partire dal presupposto che tutti i componenti del gruppo debbano considerare automaticamente gli obiettivi stabiliti dall'autorità esterna alla stregua di obiettivi comuni, e che, in ogni caso, dovrebbero accettarli come tali.

Immagine di: *LEP

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Durezza, individualismo, resistenza all'autorità.*

Questi valori si traducono spesso in attacchi autentici o simbolici, volti a ridicolizzare la dipendenza sottomessa e la convenzionalità da parte di altri componenti del gruppo. Possono esserci costanti tentativi di far apparire se stessi come individui affascinanti, capaci di sorprendere fino all'eccesso, disinibiti, spettacolari e misteriosi—tutti comportamenti volti ad attrarre l'attenzione e l'ammirazione attraverso manierismi, abbigliamento o linguaggi stravaganti ed egocentrici. L'implicazione insita in un simile atteggiamento è che gli altri membri del gruppo, o per lo meno alcuni di essi, sono individui incolore, "smidollati" senza spina dorsale.

Un tema ricorrente in queste situazioni sembra essere quello di voler dimostrare il proprio potere e la propria indipendenza, asserendo che l'autorità stabilita non può esercitare alcun controllo su di loro, che i facenti parte della classe dirigente sono degli inefficienti - incapaci di punire i comportamenti devianti, incapaci di difendere se stessi, incapaci di proteggere i membri del gruppo che sono sottomessi e dipendenti da loro. A volte, per rafforzare questo ritratto, si fa appello a valori rivoluzionari o eretici sia politici o sociali che religiosi. Il "ribelle" o la "ribelle" si presenta implicitamente come un leader migliore, e va alla ricerca di proseliti sottomessi che possono facilmente essere altri elementi emarginati dal gruppo principale.

Immagine di: *CTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Area di fluttuazione.*

La media finale delle valutazioni attribuite in questo caso è molto vicina al centro di tutte e tre le principali dimensioni che compaiono sul diagramma di campo. Alla fine, a nessuna delle tre dimensioni è dato particolare risalto in funzione del risultato delle valutazioni. Per gli scopi di questo studio, la media finale non è univoca nel suo significato. Ciò può dipendere dal fatto che le impressioni di chi ha formulato il giudizio possono non essere state del tutto chiare nella sua mente, o che, pur essendo chiare, fossero di natura opposta e tendessero ad escludersi a vicenda nella valutazione della collocazione finale nel diagramma di campo. Oppure queste impressioni potrebbero essere state originate da una fonte con caratteristiche conflittuali o non univoche.

Immagine di: *FTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Modo conservatore, tradizionale e "correttezza" nel fare, idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

Gli individui che si avvicinano a questo tipo di comportamento si preoccupano innanzitutto di fare un buon

lavoro e di svolgerlo in maniera corretta. Non sono né dominanti né sottomessi, e non si mostrano granché interessati a coltivare relazioni amichevoli con gli altri. Sono seri, riflessivi, dotati di auto-controllo ed hanno scarso senso dell'humour. Rispondono generalmente bene alle aspettative o alla richieste dell'autorità. Vogliono poter approvare i propri comportamenti sulla base dei propri standard personali, ma i loro standard coincidono solitamente con quelli stabiliti dall'autorità. Il loro approccio coscienzioso, di tipo "artigianale", si estende anche ad un senso di obbligo a mantenere dei rapporti buoni e di dipendenza nei confronti degli altri, e a credere nella cooperazione o, quanto meno, nella "lealtà". Ma essi non sono affettuosi o imparziali, e tendono a prendere decisioni soprattutto in funzione di ciò che essi ritengono sia loro richiesto.

Diagramma di Campo Individuale
Valori Individuali e Organizzativi
Basato solo sulle valutazioni effettuate da: SDW

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

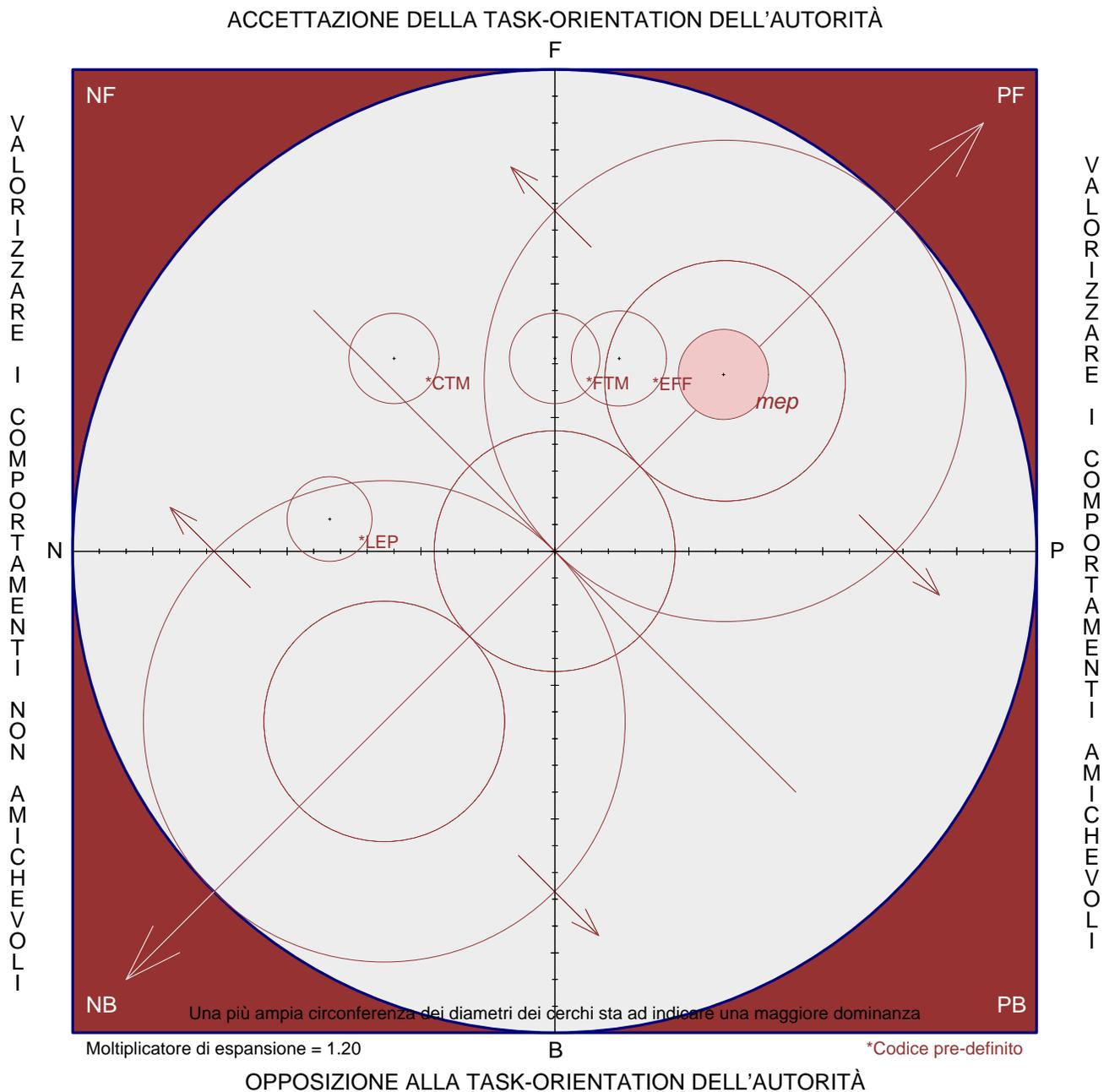
Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Il seguente Diagramma di Campo illustra la posizione media di ogni *concetto*, e(o) *persona*, basata sulle valutazioni ricevute.

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*EFF	4.0	U	2.4	P	7.2	F
	*FTM	3.0	U	0.0	P	7.2	F
	*CTM	3.0	U	6.0	N	7.2	F
	*LEP	2.0	U	8.4	N	1.2	F
Immagini delle Persone							

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

Il presente rapporto computerizzato è stato scritto dal Professor Robert F. Bales dell'Università di Harvard. È basato sulla letteratura scientifica, sulle sue ricerche dal 1945 ad oggi, e sulla ricerca che continua ad essere effettuata dal SYMLOG Consulting Group nell'ambito di business teams ed organizzazioni.

L'obiettivo fondamentale di questo rapporto è di essere educativo. È stato studiato al fine di insegnare ad applicare alcuni principi associati alla polarizzazione e unificazione all'interno dei gruppi. Il rapporto utilizza e illustra questi principi facendo riferimento ad *astrazioni tipologiche generalizzate* di personalità e ruoli di gruppo che sono stati localizzati attraverso la ricerca nelle stesse posizioni di Diagramma di Campo di quelle immagini che sono state da voi valutate.

La ricerca, però, si appoggia sostanzialmente su medie e schemi. Le vostre valutazioni sono invece uniche. Per questa ragione, sarebbe opportuno che le descrizioni ed interpretazioni contenute in questo rapporto non fossero considerate in modo letterale in relazione alle persone o ai concetti che avete valutato e che sono rappresentate attraverso un codice all'interno di un Diagramma di Campo.

L'autore ha scritto i suoi commenti partendo dalla prospettiva della posizione di "massima efficacia" che è basata sulla ricerca ed è posizionata al centro del Circolo di Riferimento nel quadrante in alto a destra del Diagramma di Campo. Se voi avete effettuato valutazioni su qualsiasi concetto che comprenda "desiderio", "ideale", "tu", "futuro" o "massimamente efficace" e la posizione sul Diagramma di Campo si discosta in modo significativo (5 o più unità) dal centro del Circolo di Riferimento ci sarà ragione di pensare che le vostre percezioni dei membri del gruppo saranno differenti dalle valutazioni che questi stessi partecipanti potrebbero ricevere se valutati da una popolazione estesa. Anche questi scostamenti possono fare sì che voi possiate trovare i commenti interpretativi non completamente idonei.

È importante ricordare che le vostre valutazioni sono basate sulle vostre percezioni e che tutte le percezioni sono soggette a distorsione. Le percezioni di voi stessi e degli altri sono uniche in relazione a voi, al vostro gruppo, alla vostra situazione nel gruppo e alla situazione del gruppo come un sistema globale. Le opportunità migliori per scoprire distorsioni ed aggiustare percezioni che si discostano dalla norma saranno quelle che avverranno nell'ambito di una discussione aperta all'interno della quale tutti i membri del gruppo potranno partecipare con lo scopo di migliorare il loro livello di efficacia.

Immagini dei Concetti Effettuate da: SDW

Il linguaggio di questo rapporto è stato studiato per descrivere *persone* e tipi di persone. Nonostante ciò le caratteristiche associate ad un concetto possono spesso essere interpretate in senso molto concreto attraverso la descrizione del *tipo di persona* che possa servire di esempio per il concetto.

Immagine di: *EFF

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Lavoro di team impegnato verso obiettivi "task-oriented", efficienza, direzione solida e imparziale.*

I componenti del gruppo che si collocano in questa posizione sono di norma considerati dei leader, forse non troppo popolari, ma senza dubbio attivi e preminenti, capaci di avviare molte iniziative per il gruppo nella sua globalità e di ricevere di rimando molte azioni dai singoli individui. Leader di questo tipo funzionano da centri

di comunicazione e controllo, svolgendo un'azione di coordinamento sugli sforzi operativi degli altri, e molto spesso formulando giudizi di priorità in caso di conflitto. Possono essere dotati di eccezionale competenza, capacità di iniziativa e tenacia nello strutturare ed assolvere i compiti del gruppo. Tuttavia, tendono a non preoccuparsi eccessivamente di suscitare simpatie e a non mostrare molto interesse verso determinati componenti del gruppo.

Immagine di: *FTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Efficienza, direzione solida e imparziale, attiva imposizione dell'autorità.*

Si tratta di valori che sono di norma attribuiti ad individui (spesso con ruoli di leadership formale), che sembrano essere assertivi, "business-like", strettamente impersonali, e in certo qual modo "irritanti". Ulteriori caratteristiche possono includere una certa tendenza all'insensibilità nei confronti delle differenze individuali esistenti tra i componenti del gruppo, la preferenza verso un'attestazione di lealtà, anziché verso un'espressione di simpatia da parte dei membri del gruppo, l'attitudine a sostenere che esiste un modo "giusto" e "corretto" di adempiere un compito prescritto dall'autorità (sia che l'autorità si identifichi con loro stessi o con un'autorità superiore), la totale osservanza di precisi standard per il conseguimento di un obiettivo, e l'aspettativa di dedizione ed efficienza totali da parte degli altri partecipanti del gruppo.

Immagine di: *CTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Attiva imposizione dell'autorità, delle leggi e dei regolamenti.*

Coloro che apprezzano fortemente questi valori, e si uniformano ad essi, sono per lo più considerati individui inclini ad esercitare il dominio, autoritari, moralisti, portati alla disapprovazione ed al controllo. Tendono ad identificarsi con l'autorità, a sentire di essere l'autorità, e quindi a ritenere di avere il diritto e la responsabilità di punire gli altri per i loro comportamenti errati o per la loro mancanza di disciplina. Tendono a pensare a se stessi come a degli "esseri perfetti", e ad accusare gli altri per le proprie colpe. Si considerano spesso degli eroi che difendono il gruppo da attacchi interni od esterni, ed in particolare, forse, da attacchi che giungono da autorità esterne che considerano "cattive".

Immagine di: *LEP

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Precedenza ai propri interessi, individualismo, egoismo.*

L'atteggiamento di questi individui appare come poco amichevole e costantemente negativista, e tuttavia non dominante nei modi. Sembra essere basato sul convincimento che il mondo sia un luogo pericoloso e competitivo, e che gli altri possano rappresentare più facilmente una minaccia che non un aiuto. Per proteggersi, occorre stare perennemente in guardia, essere scaltri e pronti a sfuggire agli attacchi insidiosi e mantenersi sempre in una posizione che ci consenta di muoverci e di agire in maniera indipendente. Ognuno di noi dovrebbe provvedere alla propria sicurezza accumulando le proprie risorse, nascondendole quando possibile, tenendo gli altri alla larga e non esitando a ricorrere a minacce se si avvicinano troppo. Occorre

inoltre preservare la propria libertà di movimento ad ogni costo, evitando ogni forma di impegno e rifiutando una dipendenza che potrebbe costituire un ostacolo.

Diagramma di Campo Individuale
Valori Individuali e Organizzativi
Basato solo sulle valutazioni effettuate da: IND

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

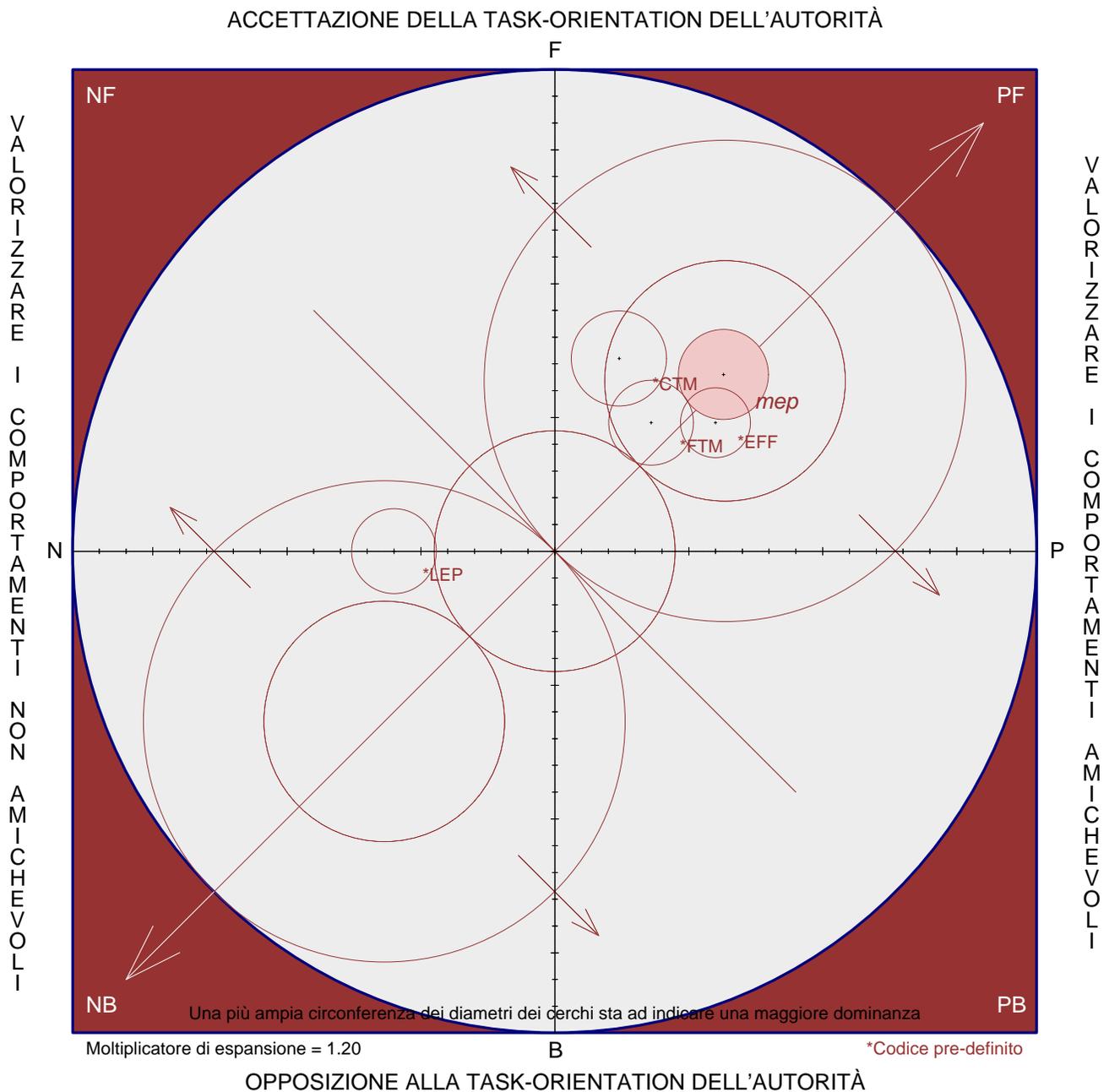
Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Il seguente Diagramma di Campo illustra la posizione media di ogni *concetto*, e(o) *persona*, basata sulle valutazioni ricevute.

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*CTM	4.0	U	2.4	P	7.2	F
	*LEP	2.0	U	6.0	N	0.0	F
	*FTM	2.0	U	3.6	P	4.8	F
	*EFF	1.0	D	6.0	P	4.8	F
Immagini delle Persone							

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

Il presente rapporto computerizzato è stato scritto dal Professor Robert F. Bales dell'Università di Harvard. È basato sulla letteratura scientifica, sulle sue ricerche dal 1945 ad oggi, e sulla ricerca che continua ad essere effettuata dal SYMLOG Consulting Group nell'ambito di business teams ed organizzazioni.

L'obiettivo fondamentale di questo rapporto è di essere educativo. È stato studiato al fine di insegnare ad applicare alcuni principi associati alla polarizzazione e unificazione all'interno dei gruppi. Il rapporto utilizza e illustra questi principi facendo riferimento ad *astrazioni tipologiche generalizzate* di personalità e ruoli di gruppo che sono stati localizzati attraverso la ricerca nelle stesse posizioni di Diagramma di Campo di quelle immagini che sono state da voi valutate.

La ricerca, però, si appoggia sostanzialmente su medie e schemi. Le vostre valutazioni sono invece uniche. Per questa ragione, sarebbe opportuno che le descrizioni ed interpretazioni contenute in questo rapporto non fossero considerate in modo letterale in relazione alle persone o ai concetti che avete valutato e che sono rappresentate attraverso un codice all'interno di un Diagramma di Campo.

L'autore ha scritto i suoi commenti partendo dalla prospettiva della posizione di "massima efficacia" che è basata sulla ricerca ed è posizionata al centro del Circolo di Riferimento nel quadrante in alto a destra del Diagramma di Campo. Se voi avete effettuato valutazioni su qualsiasi concetto che comprenda "desiderio", "ideale", "tu", "futuro" o "massimamente efficace" e la posizione sul Diagramma di Campo si discosta in modo significativo (5 o più unità) dal centro del Circolo di Riferimento ci sarà ragione di pensare che le vostre percezioni dei membri del gruppo saranno differenti dalle valutazioni che questi stessi partecipanti potrebbero ricevere se valutati da una popolazione estesa. Anche questi scostamenti possono fare sì che voi possiate trovare i commenti interpretativi non completamente idonei.

È importante ricordare che le vostre valutazioni sono basate sulle vostre percezioni e che tutte le percezioni sono soggette a distorsione. Le percezioni di voi stessi e degli altri sono uniche in relazione a voi, al vostro gruppo, alla vostra situazione nel gruppo e alla situazione del gruppo come un sistema globale. Le opportunità migliori per scoprire distorsioni ed aggiustare percezioni che si discostano dalla norma saranno quelle che avverranno nell'ambito di una discussione aperta all'interno della quale tutti i membri del gruppo potranno partecipare con lo scopo di migliorare il loro livello di efficacia.

Immagini dei Concetti Effettuate da: IND

Il linguaggio di questo rapporto è stato studiato per descrivere *persone* e tipi di persone. Nonostante ciò le caratteristiche associate ad un concetto possono spesso essere interpretate in senso molto concreto attraverso la descrizione del *tipo di persona* che possa servire di esempio per il concetto.

Immagine di: *CTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Lavoro di team impegnato verso obiettivi "task-oriented", efficienza, direzione solida e imparziale.*

I componenti del gruppo che si collocano in questa posizione sono di norma considerati dei leader, forse non troppo popolari, ma senza dubbio attivi e preminenti, capaci di avviare molte iniziative per il gruppo nella sua globalità e di ricevere di rimando molte azioni dai singoli individui. Leader di questo tipo funzionano da centri

di comunicazione e controllo, svolgendo un'azione di coordinamento sugli sforzi operativi degli altri, e molto spesso formulando giudizi di priorità in caso di conflitto. Possono essere dotati di eccezionale competenza, capacità di iniziativa e tenacia nello strutturare ed assolvere i compiti del gruppo. Tuttavia, tendono a non preoccuparsi eccessivamente di suscitare simpatie e a non mostrare molto interesse verso determinati componenti del gruppo.

Immagine di: *FTM, e *EFF

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

I soggetti così classificati sono dotati di un particolare equilibrio di valori, che è strategico ai fini della promozione del teamwork. Solitamente non cadono in eccessi, né per la dominanza né per la sottomissione. Attribuiscono quasi la stessa enfasi alle richieste sul task e alle necessità di integrazione del gruppo. Mostrano spesso un altruistico interesse non solo nei confronti dei componenti del team o del sotto-gruppo, ma anche per il benessere di altre persone e gruppi. Sono descritti dagli altri come persone sinceramente "buone". I loro valori corrispondono esattamente alle necessità del gruppo per la collaborazione all'interno del gruppo o con altri gruppi, con un tasso minimo di effetti collaterali.

Immagine di: *LEP

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Precedenza ai propri interessi, individualismo, egoismo.*

L'atteggiamento di questi individui appare come poco amichevole e costantemente negativista, e tuttavia non dominante nei modi. Sembra essere basato sul convincimento che il mondo sia un luogo pericoloso e competitivo, e che gli altri possano rappresentare più facilmente una minaccia che non un aiuto. Per proteggersi, occorre stare perennemente in guardia, essere scaltri e pronti a sfuggire agli attacchi insidiosi e mantenersi sempre in una posizione che ci consenta di muoverci e di agire in maniera indipendente. Ognuno di noi dovrebbe provvedere alla propria sicurezza accumulando le proprie risorse, nascondendole quando possibile, tenendo gli altri alla larga e non esitando a ricorrere a minacce se si avvicinano troppo. Occorre inoltre preservare la propria libertà di movimento ad ogni costo, evitando ogni forma di impegno e rifiutando una dipendenza che potrebbe costituire un ostacolo.

Diagramma di Campo Individuale
Valori Individuali e Organizzativi
Basato solo sulle valutazioni effettuate da: GSM

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

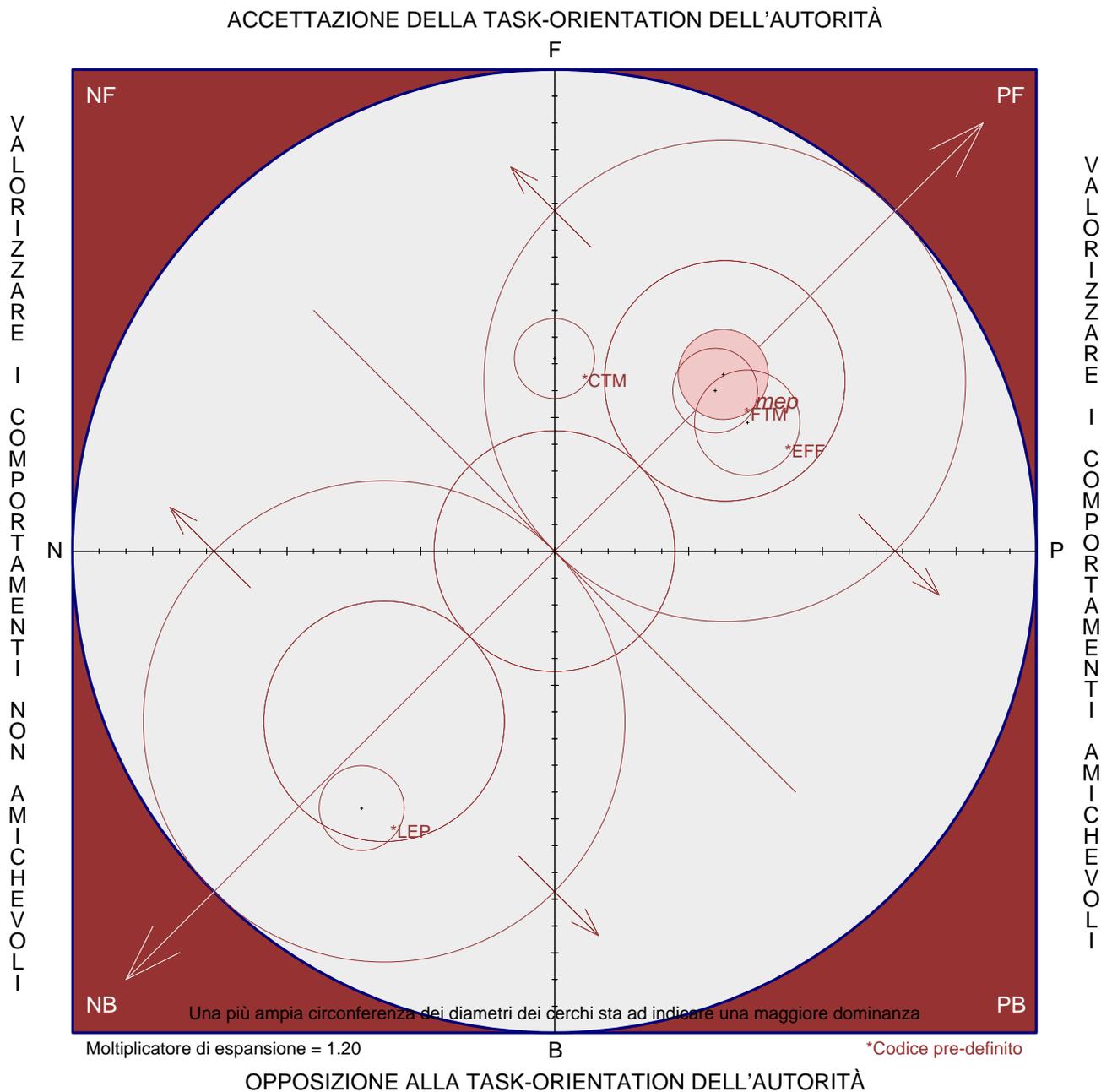
Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Il seguente Diagramma di Campo illustra la posizione media di ogni *concetto*, e(o) *persona*, basata sulle valutazioni ricevute.

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*EFF	6.0	U	7.2	P	4.8	F
	*LEP	2.0	U	7.2	N	9.6	B
	*FTM	2.0	U	6.0	P	6.0	F
	*CTM	1.0	U	0.0	P	7.2	F
Immagini delle Persone							

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

Il presente rapporto computerizzato è stato scritto dal Professor Robert F. Bales dell'Università di Harvard. È basato sulla letteratura scientifica, sulle sue ricerche dal 1945 ad oggi, e sulla ricerca che continua ad essere effettuata dal SYMLOG Consulting Group nell'ambito di business teams ed organizzazioni.

L'obiettivo fondamentale di questo rapporto è di essere educativo. È stato studiato al fine di insegnare ad applicare alcuni principi associati alla polarizzazione e unificazione all'interno dei gruppi. Il rapporto utilizza e illustra questi principi facendo riferimento ad *astrazioni tipologiche generalizzate* di personalità e ruoli di gruppo che sono stati localizzati attraverso la ricerca nelle stesse posizioni di Diagramma di Campo di quelle immagini che sono state da voi valutate.

La ricerca, però, si appoggia sostanzialmente su medie e schemi. Le vostre valutazioni sono invece uniche. Per questa ragione, sarebbe opportuno che le descrizioni ed interpretazioni contenute in questo rapporto non fossero considerate in modo letterale in relazione alle persone o ai concetti che avete valutato e che sono rappresentate attraverso un codice all'interno di un Diagramma di Campo.

L'autore ha scritto i suoi commenti partendo dalla prospettiva della posizione di "massima efficacia" che è basata sulla ricerca ed è posizionata al centro del Circolo di Riferimento nel quadrante in alto a destra del Diagramma di Campo. Se voi avete effettuato valutazioni su qualsiasi concetto che comprenda "desiderio", "ideale", "tu", "futuro" o "massimamente efficace" e la posizione sul Diagramma di Campo si discosta in modo significativo (5 o più unità) dal centro del Circolo di Riferimento ci sarà ragione di pensare che le vostre percezioni dei membri del gruppo saranno differenti dalle valutazioni che questi stessi partecipanti potrebbero ricevere se valutati da una popolazione estesa. Anche questi scostamenti possono fare sì che voi possiate trovare i commenti interpretativi non completamente idonei.

È importante ricordare che le vostre valutazioni sono basate sulle vostre percezioni e che tutte le percezioni sono soggette a distorsione. Le percezioni di voi stessi e degli altri sono uniche in relazione a voi, al vostro gruppo, alla vostra situazione nel gruppo e alla situazione del gruppo come un sistema globale. Le opportunità migliori per scoprire distorsioni ed aggiustare percezioni che si discostano dalla norma saranno quelle che avverranno nell'ambito di una discussione aperta all'interno della quale tutti i membri del gruppo potranno partecipare con lo scopo di migliorare il loro livello di efficacia.

Immagini dei Concetti Effettuate da: GSM

Il linguaggio di questo rapporto è stato studiato per descrivere *persone* e tipi di persone. Nonostante ciò le caratteristiche associate ad un concetto possono spesso essere interpretate in senso molto concreto attraverso la descrizione del *tipo di persona* che possa servire di esempio per il concetto.

Immagine di: *EFF

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Lavoro di team impegnato verso mete comuni, popolarità e successo sociale.*

I componenti del gruppo con questi valori sono spesso definiti dei "leader democratici naturali". Tendono ad identificarsi con un'autorità idealizzata, e devono avere, o di fatto hanno spesso avuto in passato, un buon modello di benevola autorità da emulare. Fanno ogni sforzo per essere leader ideali, vale a dire comprensivi,

coraggiosi e competenti su tutta la linea. Quelli che ottengono questo ruolo hanno sovente numerose qualità: intelligenza viva, personalità brillante, e un'integrazione e buon equilibrio di valori. Sono in grado di assolvere alle molte richieste (in parte conflittuali) di leadership di un gran numero dei componenti del gruppo, e possono rappresentare attraverso se stessi gran parte dei desideri di molti membri del gruppo.

Immagine di: *FTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

I soggetti così classificati sono dotati di un particolare equilibrio di valori, che è strategico ai fini della promozione del teamwork. Solitamente non cadono in eccessi, né per la dominanza né per la sottomissione. Attribuiscono quasi la stessa enfasi alle richieste sul task e alle necessità di integrazione del gruppo. Mostrano spesso un altruistico interesse non solo nei confronti dei componenti del team o del sotto-gruppo, ma anche per il benessere di altre persone e gruppi. Sono descritti dagli altri come persone sinceramente "buone". I loro valori corrispondono esattamente alle necessità del gruppo per la collaborazione all'interno del gruppo o con altri gruppi, con un tasso minimo di effetti collaterali.

Immagine di: *CTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Modo conservatore, tradizionale e "correttezza" nel fare, contenere desideri individuali.*

Gli individui di questo tipo cercano di evitare di sembrare dominanti nelle loro relazioni interpersonali, ma il loro generale contegno di repressione e di enfasi nel cercare di agire in modo corretto, nel rispetto delle regole, tende a farli apparire (agli occhi degli altri membri del gruppo più liberali) come, in certo qual modo, sia avversi che dominanti. Sembrano preoccuparsi costantemente delle richieste inerenti al "task" e della possibilità che il gruppo possa fallire nell'esecuzione dei compiti e di conseguenza incorrere nella disapprovazione dell'autorità. Sembrano inoltre richiamare insistentemente l'attenzione altrui sulle norme, sulle limitazioni, sui contratti, sulle esigenze e sulla responsabilità.

Immagine di: *LEP

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Rifiuto delle procedure tradizionali, rifiuto di conformismo.*

Gli individui appartenenti a questo gruppo hanno molte probabilità di essere considerati irritabili, cinici, evasivi e poco cooperativi. Può sembrare che manifestino un atteggiamento negativo verso il gruppo, così come verso le mansioni loro affidate, e, più in generale, verso le convenzioni e l'autorità. Sebbene solitamente non manifestino apertamente le proprie convinzioni, non si tratta di persone sottomesse, ma piuttosto di "bombe" che potrebbero scoppiare in ritardo.

Diagramma di Campo Individuale
Valori Individuali e Organizzativi
Basato solo sulle valutazioni effettuate da: MFP

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

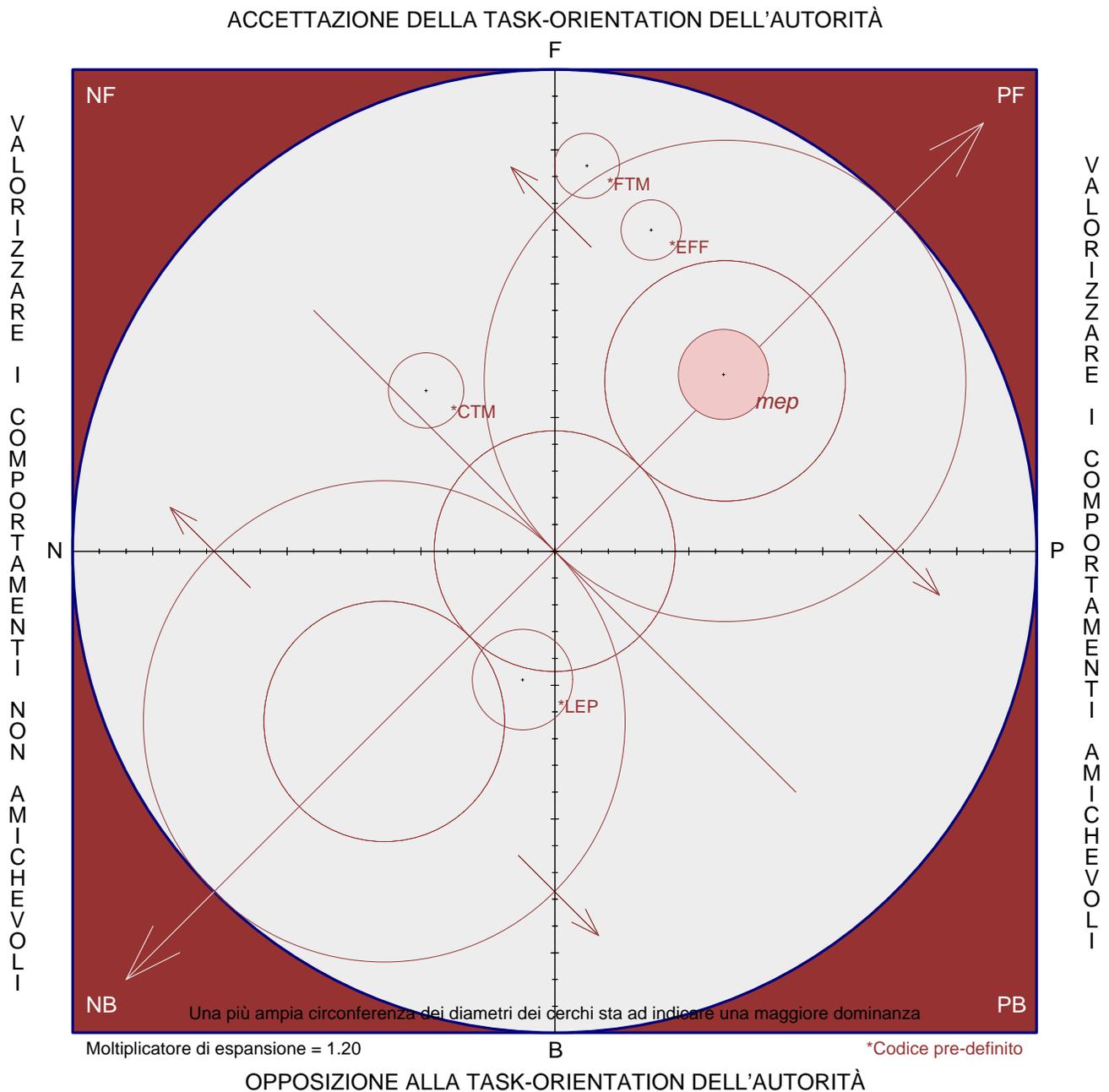
Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Il seguente Diagramma di Campo illustra la posizione media di ogni *concetto*, e(o) *persona*, basata sulle valutazioni ricevute.

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*LEP	5.0	U	1.2	N	4.8	B
	*CTM	0.0	U	4.8	N	6.0	F
	*FTM	2.0	D	1.2	P	14.4	F
	*EFF	3.0	D	3.6	P	12.0	F
Immagini delle Persone							

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

Il presente rapporto computerizzato è stato scritto dal Professor Robert F. Bales dell'Università di Harvard. È basato sulla letteratura scientifica, sulle sue ricerche dal 1945 ad oggi, e sulla ricerca che continua ad essere effettuata dal SYMLOG Consulting Group nell'ambito di business teams ed organizzazioni.

L'obiettivo fondamentale di questo rapporto è di essere educativo. È stato studiato al fine di insegnare ad applicare alcuni principi associati alla polarizzazione e unificazione all'interno dei gruppi. Il rapporto utilizza e illustra questi principi facendo riferimento ad *astrazioni tipologiche generalizzate* di personalità e ruoli di gruppo che sono stati localizzati attraverso la ricerca nelle stesse posizioni di Diagramma di Campo di quelle immagini che sono state da voi valutate.

La ricerca, però, si appoggia sostanzialmente su medie e schemi. Le vostre valutazioni sono invece uniche. Per questa ragione, sarebbe opportuno che le descrizioni ed interpretazioni contenute in questo rapporto non fossero considerate in modo letterale in relazione alle persone o ai concetti che avete valutato e che sono rappresentate attraverso un codice all'interno di un Diagramma di Campo.

L'autore ha scritto i suoi commenti partendo dalla prospettiva della posizione di "massima efficacia" che è basata sulla ricerca ed è posizionata al centro del Circolo di Riferimento nel quadrante in alto a destra del Diagramma di Campo. Se voi avete effettuato valutazioni su qualsiasi concetto che comprenda "desiderio", "ideale", "tu", "futuro" o "massimamente efficace" e la posizione sul Diagramma di Campo si discosta in modo significativo (5 o più unità) dal centro del Circolo di Riferimento ci sarà ragione di pensare che le vostre percezioni dei membri del gruppo saranno differenti dalle valutazioni che questi stessi partecipanti potrebbero ricevere se valutati da una popolazione estesa. Anche questi scostamenti possono fare sì che voi possiate trovare i commenti interpretativi non completamente idonei.

È importante ricordare che le vostre valutazioni sono basate sulle vostre percezioni e che tutte le percezioni sono soggette a distorsione. Le percezioni di voi stessi e degli altri sono uniche in relazione a voi, al vostro gruppo, alla vostra situazione nel gruppo e alla situazione del gruppo come un sistema globale. Le opportunità migliori per scoprire distorsioni ed aggiustare percezioni che si discostano dalla norma saranno quelle che avverranno nell'ambito di una discussione aperta all'interno della quale tutti i membri del gruppo potranno partecipare con lo scopo di migliorare il loro livello di efficacia.

Immagini dei Concetti Effettuate da: MFP

Il linguaggio di questo rapporto è stato studiato per descrivere *persone* e tipi di persone. Nonostante ciò le caratteristiche associate ad un concetto possono spesso essere interpretate in senso molto concreto attraverso la descrizione del *tipo di persona* che possa servire di esempio per il concetto.

Immagine di: *LEP

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Capacità di divertirsi, rilassarsi, alleviare il controllo.*

Gli individui appartenenti a questo gruppo hanno un temperamento giocoso, sono espressivi, portati alla teatralità e allo scherzo e dotati di senso di humour. A volte possono essere ironici o persino amari. Se nel gruppo vi sono delle ostilità e dei conflitti repressi che essi sono in grado di portare in superficie con appena

un tocco di humour, possono riuscire a far deviare il tono degli umori del gruppo verso la direzione positiva. Una battuta scherzosa in grado di indurre un improvviso mutamento nell'immagine che ciascuno ha di sé e nei comportamenti degli ascoltatori, e di far scaturire una risata, può allentare la morsa di sentimenti negativi quali rabbia, paura, ansietà, depressione, alienazione, disperazione, stanchezza, frustrazione e senso di fallimento.

Immagine di: *CTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Contenere desideri individuali per obiettivi dell'organizzazione.*

Gli individui collocati in questa direzione hanno molte probabilità di mostrare comportamenti persistentemente improntati alla legalità, il desiderio ossessivo di essere sempre nel giusto (anche se queste persone possono fare ogni possibile sforzo per non essere dominanti). L'insistenza sul contenimento dei desideri personali è spesso interpretata dagli altri come un tentativo di farsi passare per modelli di bontà. Gli individui in questione possono essere così insistenti nel loro voler apparire perfetti ad ogni costo da indurre gli altri a sentirsi in colpa e pieni di risentimento. È difficile proporre o esemplificare dei valori basati sulla repressione dei desideri personali senza dare l'impressione di voler aver sempre ragione e di ritenere che gli altri abbiano sempre torto. È questa di fatto l'impressione che queste persone tendono a trasmettere.

Immagine di: *EFF, e *FTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Obbedienza alle gerarchie, rispetto delle autorità, dedizione, fedeltà, lealtà.*

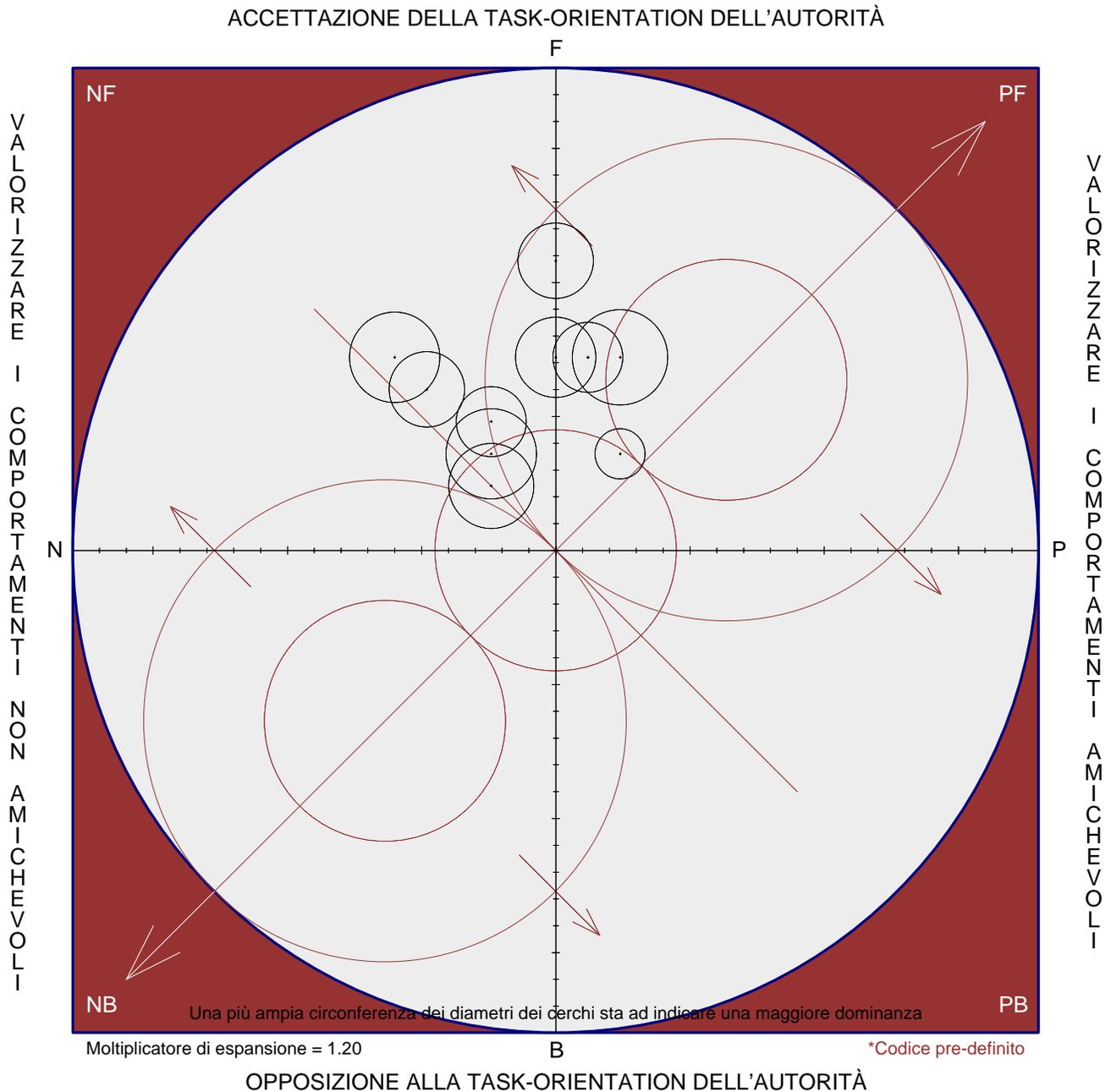
Gli individui facenti parte del gruppo che attribuisce un' enfasi eccessiva a questi valori, possono apparire dotati di poca personalità e sottomessi. Essi reprimono in loro stessi sia i sentimenti positivi sia quelli negativi. Può trasparire una totale mancanza di senso dell'humour, un atteggiamento impersonale e neutro nei confronti degli altri membri del gruppo, e una grande cautela sia a livello verbale sia nell'espletamento delle proprie mansioni. Restano silenziosi per la maggior parte del tempo e generalmente scelgono di lavorare sodo e in maniera "obbediente".

Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo
Valori Individuali e Organizzativi
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: *CTM

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

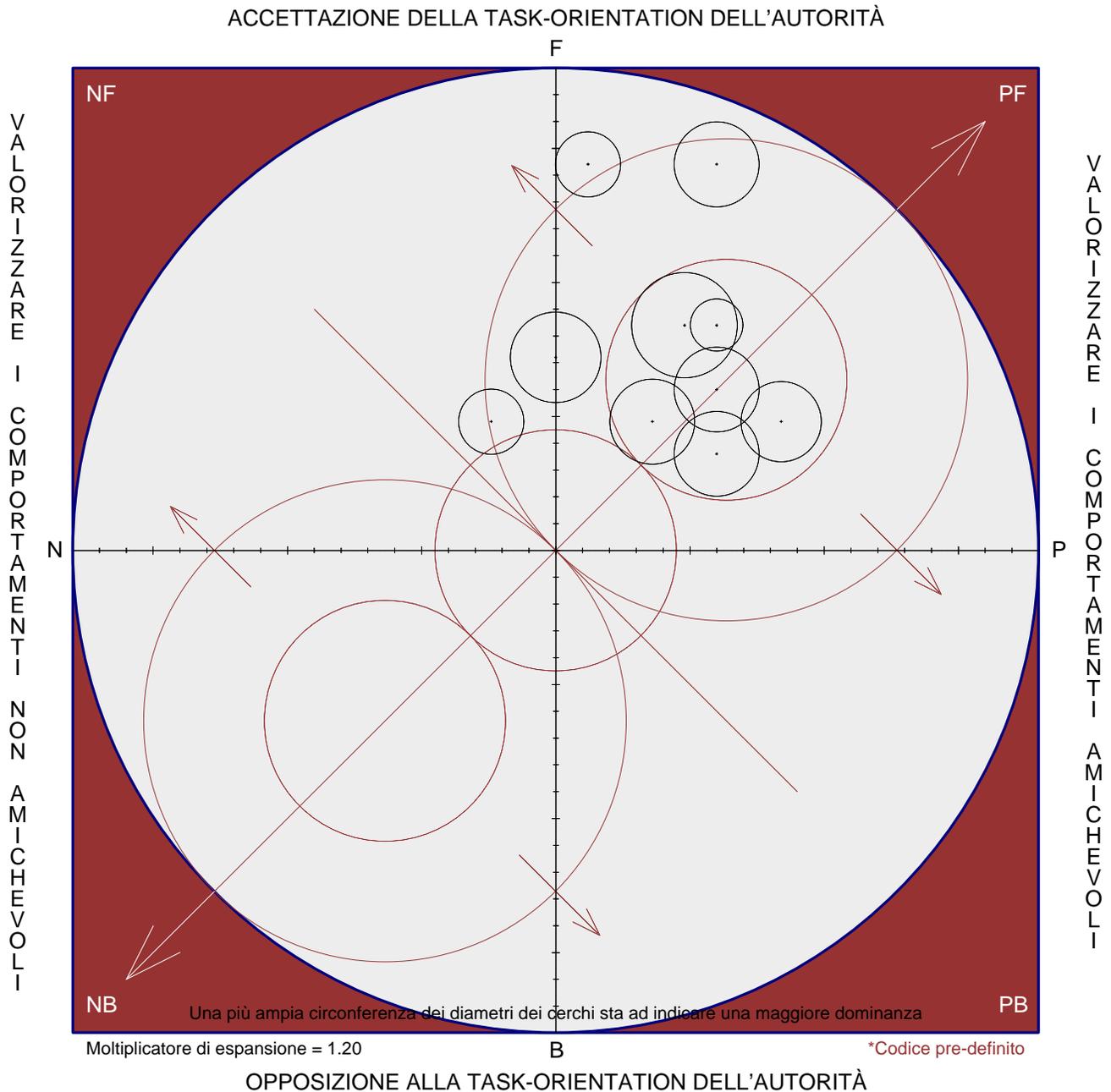


Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo
Valori Individuali e Organizzativi
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: *FTM

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Domanda: **In generale, quali valori dovrebbero essere presenti, *in futuro*, all'interno del vostro team per renderlo più efficace?**

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

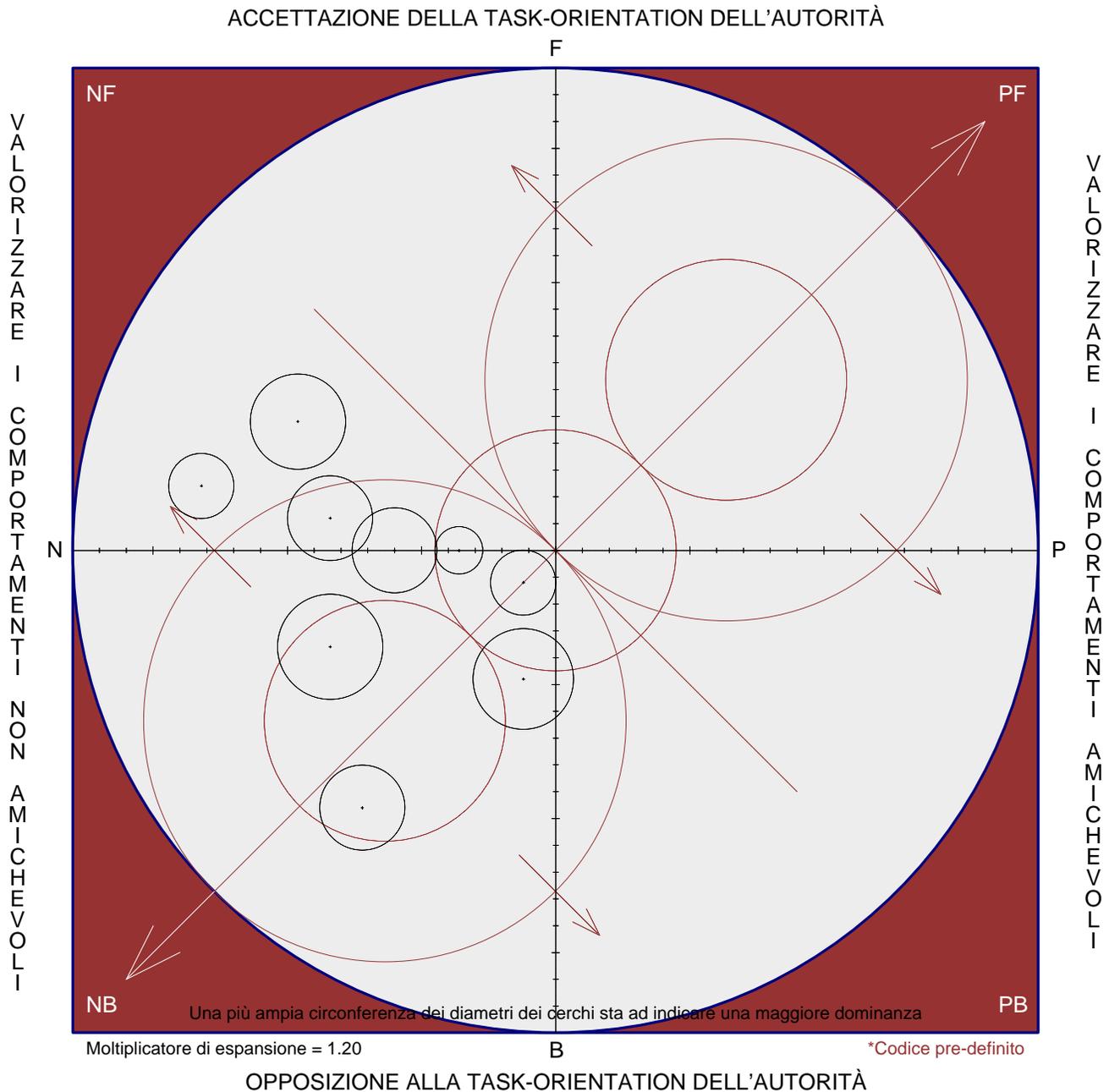


Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo
Valori Individuali e Organizzativi
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: *LEP

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Domanda: **In generale, che tipi di valori sono presenti nei comportamenti del team, quando questo è meno produttivo?**

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo
Valori Individuali e Organizzativi
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: *EFF

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Domanda: **In generale, quali dovrebbero essere i valori che, se presenti nel vostro comportamento, vi renderebbero maggiormente efficace?**

Rapporto preparato per: Sample Team
Team Development—Team Scan
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

